

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

IQRA FATWA ALAM

A021201134



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP
KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN**

sebagai salah satu persyaratan persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

IQRA FATWA ALAM

A021201134



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP
KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN**

disusun dan diajukan oleh

IQRA FATWA ALAM

A021201134

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 12 Juni 2024

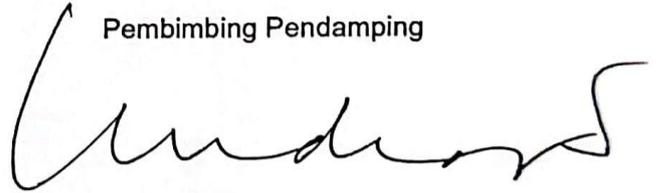
Pembimbing Utama



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si.

NIP. 19620616 198702 2 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Hendragunawan S. Thayf, SE., M.Si.,
M.Phil.

NIP. 19740731 200012 1 001

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dr. Azzahra Aswari, S.E., MBA., M.Phil.

NIP. 19770510 200604 1 003

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

IQRA FATWA ALAM

A021201134

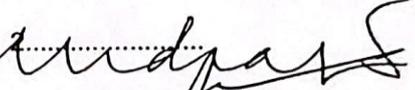
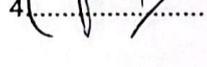
telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi

pada tanggal **12 Juni 2024** dan

dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penilai

No.	Nama Penilai	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E.,M.Si.	Ketua	
2.	Dr. Hendragunawan S.Thayf, S.E.,M.Si.,M.Phil	Sekretaris	
3.	Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S.E.,M.Si.,CWM.	Anggota	3. 
4.	Dr. Asty Almaida, S.E.,M.Si.	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.

NIP. 19770510 200604 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Iqra Fatwa Alam

NIM : A021201134

Departemen/Program Studi : S1 Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, 12 Juni 2024

Yang membuat pernyataan,



Iqra Fatwa Alam

PRAKATA

Penulis mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT. Rahmat dan hidayah dari-Nya telah membantu dan melancarkan pikiran, kesehatan, dan motivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini sebagai karya ilmiah pertama penulis yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Cultural Fit* terhadap Kepuasan Gaya Supervisi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan”. Selain itu, skripsi ini menjadi salah satu syarat yang harus penulis penuhi dalam rangka untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Sebagai *output* dari karya skripsi ini, penulis menjadikan skripsi ini sebagai kesempatan penulis untuk mengeksekusi implementasi pemahaman berdasar konsep dan praktik dari ilmu yang penulisuntut selama menempuh perkuliahan yang berspesifikasi di bidang manajemen sumber daya manusia untuk memperkaya repositori pengetahuan baik bagi penulis, program studi, fakultas, maupun universitas dengan memperdalam penelitian dalam hal pengembangan praktik pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi.

Sebagai karya ilmiah pertama yang penulis ciptakan di dunia akademik, penulis menyadari pentingnya bagi seorang mahasiswa untuk menjadi siswa yang maha dalam memadukan implementasi pemahaman penulis berdasar konsep dan praktik dari ilmu yang ditempuh dan dituangkan dalam bentuk eksplisit yang bisa diakses oleh sesama praktisi di dunia akademik. Dengan demikian, upaya mengeksplisitkan implementasi pemahaman konsep dan praktik sesuai dengan ilmu yang ditempuh dalam suatu karya ilmiah merupakan salah satu tantangan yang menguji kemampuan intelegensi penulis dalam memunculkan sifat dan karakter sebagai seorang peneliti yang peka akan fenomena yang terjadi di sekitarnya dan menemukan solusi dalam menghadapi fenomena tersebut. Oleh karena itu, penulis dengan minimnya sumber daya pada saat

awal memulai penyusunan skripsi ini tentu saja membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini sehingga penulis kreditkan sebagai ucapan terima kasih kepada:

1. Allah SWT. sebagai Dzat pemberi pertolongan melalui rahmat dan hidayah-Nya yang turut mengiringi perjalanan dan perjuangan penulis mulai dari awal kehidupan perkuliahan hingga saat ini. Skripsi ini menjadi salah satu bentuk bukti konkret bahwa atas pertolongan dan kehendak Allah SWT. telah membantu penulis menyelesaikannya.
2. Iqra Fatwa Alam, selaku nama diri penulis sendiri karena telah memanfaatkan anugerah dari Allah SWT. sebagai seorang manusia yang mempunyai *freedom of will* atau kebebasan dalam memilih dan menentukan tindakan apa yang ingin dilakukan selama menjalani kehidupan. Penulis memanfaatkan hal tersebut untuk memilih berjuang memulai hingga menyelesaikan skripsi ini.
3. Kedua orang tua, selaku sepasang kekasih yang kasihnya mampu membesarkan dan menjadikan penulis sebagai manusia yang mampu memanfaatkan *freedom of will* yang dimiliki dalam membedakan atas hal yang baik dan buruk. Atas kasih dari sepasang kekasih tersebutlah sehingga penulis sadar secara penuh bahwa pengorbanan mereka sudah begitu banyak demi memberikan yang terbaik bagi penulis yang salah satunya adalah kemampuan mereka dalam memfasilitasi segala keperluan perkuliahan penulis. Dengan demikian, penulis sadar bahwa salah satu timbal balik sebagai ucapan terima kasih atas pengorbanan mereka adalah menyelesaikan skripsi ini demi memenuhi persyaratan mendapatkan gelar sarjana. Sepasang kekasih yang penulis maksud adalah Ir. Nur Alam, M.P. selaku ayah penulis yang kini telah berpulang ke pangkuan Sang Pencipta tepatnya pada tanggal 22 Agustus 2023 saat penulis memasuki awal semester 7 perkuliahan tahun ajaran semester ganjil 2024/2025 sekaligus awal perjuangan penulis memulai skripsi ini dan Dr. Nurhaeni, M.Si selaku ibu penulis yang kini masih senantiasa memberikan kasih

sayangnya sekaligus mewakili keberlanjutan kasih sayang dari ayah kepada diri penulis.

4. Kedua kakak dan satu adik kandung penulis dengan segala tingkah mereka yang tidak dapat ditebak dengan hasil timbal balik perubahan *mood* yang penulis rasakan sebagai respons penulis terhadap tingkah mereka turut menginspirasi sebagai salah satu gradasi warna perjuangan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Walaupun demikian, penulis bahwa mereka sangat mendukung penuh perjuangan penulis demi menyelesaikan skripsi ini. Mereka adalah Dian Yuliani Alam, S.Si., M.Si. selaku kakak pertama penulis yang perjuangannya dalam menjalani kehidupannya turut memberikan inspirasi bagi penulis dalam menyusun rencana kehidupan yang akan penulis lakukan setelah lulus kuliah terutama dalam hal pendidikan sehingga dirinya sanggup mendapatkan gelar Master saat dirinya baru berusia 25 tahun. Dina Gerhani Alam, S. Ars. selaku kakak kedua penulis yang perjuangannya dalam menjalani kehidupannya juga menginspirasi penulis terutama dalam mengimplementasikan konsep *work-life balance* sebagai ibu muda dengan satu orang anak yang saat ini berusia 2 tahun dan di saat bersamaan sebagai wanita karir dalam merintis studio mini projek arsitekturnya. Dinda Gerhani Alam selaku adik satu-satunya penulis yang juga menginspirasi penulis dalam menjalani kehidupannya terutama semangatnya dalam mewujudkan salah satu titah dari sang ayah sebelum berpulang ke pangkuan Sang Pencipta untuk terus menuntut ilmu setinggi-tingginya sehingga saat ini dirinya lagi semangat membara sebagai mahasiswa baru untuk menuntut ilmu di bangku perkuliahan.
5. Jejeran pejabat Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang diwakili oleh Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, dan Ibu Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si. selaku Ketua dan

Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas wewenang otoritas mereka sehingga memanfaatkan hal tersebut demi kelancaran urusan administratif penulis dalam pemenuhan persyaratan perolehan gelar Sarjana Ekonomi (S.E.).

6. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si dan Bapak Dr. Hendragunawan S.Thayf, S.E., M.Si., M.Phil. selaku dosen pembimbing utama dan dosen pembimbing pendamping yang secara maksimal telah menjalankan kewajiban atas tanggung jawab mereka sebagai dosen pembimbing dalam meluangkan waktu demi mengarahkan penulis menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan standar aturan penulisan akademik yang berlaku.
7. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Asdar, S.E., M.Si., CWM. dan Ibu Dr. Asty Almaida, S.E., M.Si. selaku dosen penguji yang turut meluangkan waktunya menggunakan kemampuan intelegensi mereka dalam memberikan kritik dan saran mulai dari seminar proposal hingga seminar hasil sehingga penulis tergerak untuk menampung kritik dan saran tersebut demi kesempurnaan skripsi ini.
8. Seluruh Staf Dosen dan Staf akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang turut menggunakan tanggung jawabnya dalam membantu kelancaran kehidupan perkuliahan penulis dari segi intelegensi hingga segi administratif.
9. Pimpinan dan seluruh staf Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan dengan terbuka mengizinkan dan melayani keperluan penulis selama melakukan penelitian di instansi tersebut mulai dari pengumpulan data awal hingga pengumpulan data primer.

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *CULTURAL FIT* TERHADAP KEPUASAN GAYA SUPERVISI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SULAWESI SELATAN

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND CULTURAL FIT ON SUPERVISORY STYLE SATISFACTION AT THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AGENCY OF THE SOUTHERN SULAWESI PROVINCE

Iqra Fatwa Alam¹

Siti Haerani²

Hendragunawan S. Thayf³

Berdasarkan asumsi bahwa budaya organisasi dan kesesuaian budaya di suatu organisasi adalah penting, penelitian ini menganalisis tingkat pengaruh budaya organisasi dan *cultural fit* dengan menggunakan indikator Sasaran Kinerja Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan metodologi analisis regresi sederhana dan independent sample t-test dalam menganalisis kepuasan gaya supervisi berdasarkan pengaruh dari budaya organisasi dan *cultural fit* melalui distribusi kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan *cultural fit* di antara sesama anggota memiliki perbedaan yang signifikan terhadap tanggapan kepuasan gaya supervisi. Untuk mulai membina kesesuaian budaya, saran dalam penelitian ini adalah berfokus pada mendorong anggota untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan meningkatkan keharmonisan interpersonal dan intrapersonal antara supervisor dan anggota bawahan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Cultural Fit*, Kepuasan Gaya Supervisi, Analisis Regresi Sederhana, Independent Sample t-Test

Based on the assumption that organizational culture and cultural fit in an organization are important, this study analyzes the level of influence of organizational culture and cultural fit using indicators of Employee Performance Goals at the Human Resources Development Agency of South Sulawesi Province. This research uses simple regression analysis methodology and independent sample t-test in analyzing supervision style satisfaction based on the influence of organizational culture and cultural fit through questionnaire distribution. The results of this study found that organizational culture has a significant effect and cultural fit among fellow members has a significant difference on supervisory style satisfaction responses. To start fostering cultural fit, the suggestions in this study are to focus on supporting the members continuing to pursue higher education, and improving the interpersonal and intrapersonal harmony between supervisors and subordinate members.

Keywords: Organizational Culture, Cultural Fit, Supervisory Style Satisfaction, Simple Regression Analysis, Independent Sample t-Test

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMBUL.....	
HALAMAN JUDUL.....	
HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PRAKATA.....	iv
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah/Fokus Penelitian	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Kegunaan Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1 Tinjauan Teoretis	21
2.1.1 Definisi Budaya.....	21
2.1.2 Unsur Budaya.....	23
2.1.3 Tipe Budaya	25
2.1.4 Dimensi Budaya	28
2.1.5 Definisi <i>Cultural Fit</i>	36
2.1.6 Teori <i>Person-Supervisor Fit</i>	37
2.1.7 Teori Sosialisasi	38
2.1.8 Definisi Kepuasan Gaya Supervisi.....	39
2.1.9 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	40
2.2 Tinjauan Empiris	44
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	58
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	58
3.2 Pengembangan Hipotesis	61
BAB IV METODE PENELITIAN	65
4.1 Rancangan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	65
4.2 Tempat dan Waktu Penelitian	67
4.3 Populasi dan Sampel Penelitian	68
4.4 Jenis dan Sumber Data Penelitian	70
4.5 Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	71

4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	72
4.7	Instrumen Penelitian	77
4.8	Uji Kualitas Data.....	78
	4.8.1 Uji Validitas	78
	4.8.2 Uji Reliabilitas	79
4.9	Teknik Analisis Data.....	80
4.10	<i>Roadmap</i> Metode Penelitian	82
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		83
5.1	Gambaran Umum Organisasi.....	83
	5.1.1 Sejarah BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan	83
	5.1.2 Visi dan Misi BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan	85
	5.1.3 Nilai-Nilai BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan	85
	5.1.4 Tugas dan Fungsi Pokok BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan	87
	5.1.5 Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan.....	88
5.2	Analisis Statistik Deskriptif	91
	5.2.1 Karakteristik Responden	91
5.3	Analisis Deskriptif Variabel.....	99
	5.3.1 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	100
	5.3.2 Deskripsi Variabel <i>Cultural Fit</i>	109
	5.3.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Gaya Supervisi	112
5.4	Uji Kualitas Data.....	116
	5.4.1 Uji Validitas	116
	5.4.2 Uji Reliabilitas	118
5.5	Uji Koefisien Determinasi	119
5.6	Uji Hipotesis	120
	5.7.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	120
	5.7.2 Analisis Regresi Sederhana	121
	5.7.3 Uji Beda atau Independent Sample t-Test.....	122
5.8	Pembahasan Penelitian	125
	5.8.1 Hipotesis H ₁	125
	5.8.2 Hipotesis H ₂	129
BAB VI PENUTUP		135
6.1	Kesimpulan Penelitian.....	135
6.2	Implikasi Penelitian	136
6.3	Keterbatasan Penelitian	137
6.4	Saran Penelitian.....	138
6.5	Rekomendasi Penelitian.....	140
DAFTAR PUSTAKA.....		142
LAMPIRAN		147

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.2	Penelitian Terdahulu	53
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	75
5.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Gender	92
5.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	93
5.2.3	Respons Responden terhadap Kuesioner Pernyataan Kepuasan Gaya Supervisi	95
5.2.4	Karakteristik Responden berdasarkan Durasi Kerja	95
5.2.5	Karakteristik Responden berdasarkan Bidang Pekerjaan	97
5.2.6	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir	98
5.3.1	Range Skor Variabel	100
5.3.2	Respons Responden terhadap Item Pernyataan Variabel Budaya Organisasi dan <i>Cultural Fit</i>	101
5.3.3	Nilai Rata-Rata Respons Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi dan <i>Cultural Fit</i>	110
5.3.4	Respons Responden terhadap Item Pernyataan Variabel Kepuasan Gaya Supervisi	113
5.4.1	Hasil Uji Validitas	117
5.4.2	Hasil Uji Reliabilitas	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian Model 1.....	61
3.2	Kerangka Konseptual Penelitian Model 2.....	61
4.10	Diagram <i>Roadmap</i> Metode Penelitian.....	82
5.1	Struktur Organisasi Badan Pengembangan SDM Provinsi Sulsel	90
5.5	Hasil Uji Koefisien Determinasi	120
5.6.1	Hasil Uji Statistik F	121
5.6.2	Hasil Analisis Regresi Sederhana	122
5.6.3	Hasil Uji Beda atau Independent Sample t-Test Model 1	123
5.6.4	Hasil Uji Beda atau Independent Sample t-Test Model 2	124
5.7	Tabel Perbedaan Ciri <i>Power Distance Index</i> di Tempat Kerja.....	127

DAFTAR SINGKATAN/SIMBOL

- PDI : *Power-Distance Index*
IDV : *Individualism-Collectivism*
MAS : *Masculinity-Femininity*
UAI : *Uncertainty Avoidance Index*
LTO : *Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation*
IVR : *Indulgence vs. Restraint*
OCP : *Organizational Cultural Profile*
OCB : *Organizational Citizenship Behavior*
SKP : Sasaran Kinerja Pegawai
PSF : *Person-Supervisor Fit*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Aspek terpenting dari setiap hubungan supervisi didasarkan pada empati dari pihak supervisor (Pitre, 2019) dalam (Ladany et al., 2013). Oleh karena itu, tanpa empati, hubungan baik tidak dapat dibangun, dan hubungan yang benar-benar efektif tidak akan terbentuk (Pitre, 2019) dalam (Ladany et al., 2013). Meskipun kegagalan supervisi dapat diakibatkan oleh kurangnya empati, hal ini juga dapat disebabkan oleh tidak berjalannya model supervisi yang sudah ada, kritik yang kronis, tidak memperhatikan aspek multikultural dari supervisor, dan perebutan kekuasaan (Pitre, 2019) dalam (Ladany et al., 2013).

Sebelum hubungan supervisi dapat dimulai, supervisor dan anggota bawahan menetapkan tujuan dan menandatangani kontrak yang telah disepakati bersama (Pitre, 2019) dalam (Ladany et al., 2013). Kontrak ini biasanya mencakup hal-hal seperti biaya, gaya supervisi supervisor, dan ekspektasi anggota terhadap supervisor (Pitre, 2019) dalam (Ladany et al., 2013). Gaya supervisi supervisor merupakan salah satu aspek yang memengaruhi kepuasan kerja (Tsai, 2011). Keberadaan supervisor saat bantuannya dibutuhkan dan ketersediaan supervisor untuk mendengarkan masalah dan keluh kesah anggotanya menjadi hal penting yang mengukur ekspektasi anggota terhadap gaya supervisi supervisor mereka (Tsai, 2011). Dengan demikian, gaya supervisi dari seorang supervisor berperan penting dalam memengaruhi kepuasan kerja anggotanya.

Kepuasan adalah ekspresi dari kegembiraan atau kekecewaan seseorang setelah menilai suatu performa yang mereka bayangkan terhadap performa yang sebenarnya (Kotler & Keller, 2016). Ketika performa sesuai dengan harapan, seseorang merasa puas. Ketika performa tidak sesuai dengan harapan, seseorang merasa kecewa. Jika performa melampaui harapan, seseorang merasa sangat puas. Gaya supervisi adalah istilah yang sering digunakan untuk mendefinisikan karakteristik kepribadian seorang supervisor (Lewis et al., 2008). Gaya supervisi dapat memengaruhi hubungan seseorang dengan supervisor mereka dan dapat menjadi faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja seseorang (Lewis et al., 2008; Tsai, 2011). Oleh sebab itu, penting bagi seorang supervisor untuk menjaga dialog terbuka dengan pekerja tentang gaya supervisi mereka dan terbuka terhadap umpan balik antara supervisor dan anggota (Lewis et al., 2008). Dialog ini harus mencakup aspek-aspek gaya supervisi yang bermanfaat atau menghambat perkembangan setiap pekerja (Lewis et al., 2008). Tempat yang baik untuk memulai adalah selama evaluasi kinerja tahunan pekerja, tetapi diskusi ini harus dilakukan secara berkelanjutan (Lewis et al., 2008). Dengan demikian, kepuasan gaya supervisi disimpulkan sebagai ekspresi kepuasan atau ketidakpuasan seorang anggota bawahan setelah menilai suatu performa gaya supervisi dari seorang supervisor yang mereka ekspetasikan terhadap performa yang sebenarnya.

Hal yang dinilai oleh seorang anggota bawahan terhadap kepuasan gaya supervisi seorang atasan adalah karakteristik kepribadian dalam menjalin hubungan baik hubungan intrapersonal maupun interpersonal dengan anggota bawahannya (Lewis et al., 2008; Schaaf, 2018; Schoon, 2008; Tsai, 2011). Selain itu, tingkat kepuasan seorang anggota bergantung pada seberapa besar supervisor hadir dalam membantu, mendengarkan, dan mencarikan solusi atas masalah pekerjaan yang dihadapi oleh anggota (Tsai, 2011). Hubungan tersebut terjalin apabila

terdapat pemahaman yang baik antara supervisor dan anggotanya melalui beberapa proses penyesuaian, salah satunya adalah penyesuaian dalam memahami budaya organisasi.

Budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja yang merupakan aspek dari perilaku organisasi (Janićijević et al., 2018; Silverthorne, 2004; Y. Tsai, 2011). Budaya organisasi adalah fenomena yang memiliki banyak sisi dan rumit sehingga tidak mengherankan jika pemahaman tentang budaya organisasi dikaitkan dengan kontroversi epistemologis dan ontologis yang memunculkan paradigma yang berbeda (Alvesson, 2002) dalam (Martin & O’Laughlin, 1984). Budaya organisasi dianggap sebagai kumpulan nilai dan norma yang diekspresikan melalui simbol-simbol bersama di antara para anggota organisasi (Hofstede et al., 2010). Budaya organisasi adalah konstruksi kolektif dan bukan konstruksi individual sehingga isinya diciptakan melalui interaksi sosial di antara anggota-anggota kelompok tertentu (Schein, 2010). Dalam budaya, terdapat nilai dan norma yang dianut oleh anggota organisasi secara signifikan membentuk pemikiran dan perilaku mereka (Schein, 2010). Pengaruh budaya ini meluas ke seluruh manajemen dan dinamika organisasi, termasuk strategi, kontrol kinerja, struktur, kompensasi, penilaian, pembelajaran, kepemimpinan, dan kinerja secara keseluruhan (Schein, 2010).

Selain itu, budaya merupakan kode, logika inti, perangkat lunak pikiran yang mengatur perilaku masyarakat (Hofstede et al., 2010). Budaya terdiri dari aturan-aturan tidak tertulis dan pemrograman mental bersama yang membedakan anggota satu kelompok atau kategori orang dari yang lain (Hofstede et al., 2010). Pemrograman kolektif tersebut terjadi sebagai hasil penyatuan budaya antara anggota-anggota kelompok tersebut. Hal yang disatukan adalah unsur-unsur budaya, seperti nilai, norma, dan keyakinan (Minkov et al., 2013). Dengan demikian, suatu pemahaman bersama antara anggota dengan organisasi terjalin sebagai hasil dari penyatuan unsur-unsur budaya tersebut.

Culture fit (juga dikenal *cultural fit*) sebagai konsep yang paling sering digunakan untuk memahami pemahaman bersama (Tomei & Russo, 2016). Lebih lanjut, *cultural fit* terkait dengan cara anggota organisasi memahami sesuatu dari konteks organisasi dan faktor-faktor yang memengaruhi proses pemahaman terhadap suatu makna (Tomei & Russo, 2016). Dengan demikian, *cultural fit* adalah kekuatan yang tidak terlihat yang secara integratif menyatukan organisasi antara sesama anggotanya sehingga makin besar *cultural fit* anggota dengan organisasi, makin besar tingkat ketertarikan dan makin rendah kemungkinan terjadinya konflik (Elfenbein & O'Reilly, 2007). Hal ini didasarkan pada keselarasan dalam hal nilai, keyakinan, dan perilaku antara anggota dan organisasi (Elfenbein & O'Reilly, 2007) dan didasarkan pada pemahaman anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti organisasi (Tsai, 2011).

Setiap individu memiliki interpretasi terhadap nilai yang mencerminkan diri mereka sebagai refleksi profil budaya yang melekat di diri mereka sehingga menjadikan pedoman bagi mereka untuk bertingkah laku (Hofstede et al., 2010). Jika konteksnya beberapa individu berkumpul atau dikumpulkan di suatu organisasi berdasar dengan konsen mereka, suatu penyesuaian dari apa yang seharusnya ada untuk diimplementasikan di organisasi tersebut dengan apa yang diri mereka anggap benar terjadi (Hofstede et al., 2010) dalam (Kristof, 1996). Kesesuaian antara individu dan organisasi yang terjadi ketika: (a) yang satu memenuhi kebutuhan yang lain, (b) mereka memiliki kesamaan yang mendasar, atau (c) keduanya." (Tomei & Russo, 2016) dalam (Kristof, 1996). Dengan demikian, penyesuaian terhadap profil budaya yang melekat di diri individu-individu tersebut dengan organisasi tempat mereka berkumpul atau dikumpulkan berdasar dengan konsen mereka terjadi sehingga kepatuhan akan segala aturan yang berlaku di organisasi tersebut juga terjadi. Hal inilah yang merupakan implementasi dari konsep *cultural fit*.

Pada dasarnya, *cultural fit* bertindak sebagai kekuatan yang mendasari dan

tidak terlihat yang berfungsi sebagai elemen kohesif yang menyatukan organisasi (Elfenbein & O'Reilly, 2007; Tomei & Russo, 2016). Anggota yang telah menyesuaikan nilai-nilai organisasi akan lebih cenderung mendukung tujuan organisasi (Tomei & Russo, 2016; Yaniv & Farkas, 2005). Ketika seorang anggota cocok dengan budaya perusahaan/instansi, mereka lebih mungkin untuk terlibat, produktif, dan puas dengan peran mereka (Yaniv & Farkas, 2005). Dengan demikian, *cultural fit* dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja anggotanya (Amelia & Souza, 2014) dalam (Amos & Weathington, 2008).

Penyesuaian karakteristik antara anggota dengan atasannya merupakan salah satu aspek penyesuaian yang penting karena supervisor adalah salah satu pondasi berdirinya suatu organisasi (Schoon, 2008). Penyesuaian tersebut dapat terjadi melalui proses sosialisasi. Sosialisasi sebagai sebuah proses di mana individu mengasimilasi norma, nilai, dan adat istiadat, sehingga memperoleh keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk terlibat dalam masyarakat (Höppner, 2017) dalam (Hurrelmann et al., 2015). Subjek dalam proses sosialisasi, pada dasarnya diperlakukan sebagai objek yang secara pasif mengadopsi tindakan dan orientasi yang diharapkan secara sosial sebagai bagian dari penerimaan nasib yang telah ditentukan (Höppner, 2017). Dari perspektif baru ini, sosialisasi dipandang sebagai proses pembelajaran, pendidikan, dan perubahan yang aktif yang menyiratkan bahwa setiap orang diasumsikan secara aktif membentuk pertumbuhan mereka sendiri (Höppner, 2017). Dengan demikian, proses sosialisasi dapat disimpulkan sebagai proses penyatuan organisasi berdasarkan asimilasi nilai, norma, dan tujuan karena bertindak sebagai kekuatan yang tidak terlihat yang berperan sebagai elemen kohesif dalam menyatukan organisasi.

Organisasi menginvestasikan waktu, sumber daya, dan uang yang signifikan untuk membuat acara yang mensosialisasikan, melatih, dan mengembangkan karyawan secara teratur (Schoon, 2008). Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang akan sukses di tempat kerja yang mereka pilih (Schoon, 2008). Setiap organisasi memiliki beberapa karakteristik berbeda yang dapat memengaruhi seberapa sukses dan bahagianya karyawan di tempat kerja (Schoon, 2008). Semua upaya yang dilakukan organisasi atas nama pekerja bisa menjadi sia-sia jika individu memiliki hubungan yang buruk dengan atasan mereka (Schoon, 2008). Demikian pula, hubungan antara supervisor dan bawahan adalah penting bagi hasil kerja (Zheng et al., 2018) dalam (Amy et al., 2005). Dengan kata lain, jika seseorang merasa karakteristiknya sesuai dengan atasannya, mereka akan lebih percaya diri bahwa mereka akan berhasil melakukan tugas mereka dan akan memiliki ekspektasi yang lebih positif tentang hasil yang akan mereka hasilkan (Zheng et al., 2018).

Sejak terbentuknya struktur organisasi Badan Pendidikan dan Pelatihan dan bertransformasi menjadi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan yang beralamat di Kampus I Jalan Sultan Alauddin No.105 B Makassar, dan Kampus II Jalan Cendrawasih No.233 Makassar, BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan secara konsisten membangun kerja sama dan kemitraan dengan berbagai Pemerintah Daerah Kabupaten atau Kota dan lembaga swadaya masyarakat (Provinsi & Selatan, 2021). Struktur kelembagaan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan hasil transformasi dari Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Sulawesi Selatan mengalami beberapa perubahan yang cukup signifikan (Provinsi & Selatan, 2021). Perubahan tersebut meliputi aspek struktur organisasi, nama, serta tugas pokok dan fungsi, sebagai hasil dari restrukturisasi organisasi yang disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan implementasi (Provinsi & Selatan, 2021). Hal ini telah

mendorong perubahan kebijakan, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah yang semuanya bertujuan untuk memajukan pengembangan sumber daya manusia di masa depan (Provinsi & Selatan, 2021). Dasar Hukum Pembentukan Organisasi:

1. Peraturan Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan No. 12 Tahun 1992 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Provinsi Sulawesi Selatan;
2. Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 25 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengembangan SDM Aparatur (BPSDMA) Provinsi Sulawesi Selatan;
3. Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2008 Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2009 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Lembaga Lain Provinsi Sulawesi Selatan;
4. Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
5. Peraturan Gubernur Nomor 101 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengembangan SDM Provinsi Sulawesi Selatan
6. Peraturan Gubernur Nomor 7 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.

Dalam meninjau budaya organisasi dan *cultural fit* di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan, hal ini dapat ditinjau melalui implementasi dari nilai-nilai indikator yang menjadi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan dengan data penilaian seluruh anggota terlampir di Lampiran II. Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan dari data yang dilampirkan

di Lampiran II, penilaian kinerja terhadap beberapa individu yang berstatuskan sebagai pegawai tetap Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan memiliki performa kinerja yang membutuhkan perbaikan dan peningkatan performa di beberapa indikator penilaian kinerja. Penilaian kinerja tidak hanya bertujuan untuk membandingkan karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan karakter karyawan, menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini mengindikasikan bahwa ada masalah yang dihadapi oleh beberapa individu tersebut sehingga implementasi dari nilai-nilai di beberapa indikator belum terinternalisasi sebaik internalisasi beberapa individu lainnya dengan indikator penilaian yang sama. Hal ini perlu diteliti lebih lanjut mengenai letak kesenjangan penilaian tersebut yang dicurigai terletak dari kesesuaian beberapa individu tersebut terhadap nilai organisasi yang belum seoptimal seperti mayoritas anggota lainnya.

Kesenjangan kesesuaian di beberapa individu selaku anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan menjadi indikasi terdapat proses operasionalisasi budaya organisasi yang tidak seragam sehingga menjadi salah satu aspek yang menurunkan kepuasan kerja (Testa, M. et al., 2003). Penurunan kepuasan kerja tecermin melalui sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh anggotanya dalam menyikapi pekerjaan yang mereka hadapi. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa supervisor menyadari penurunan kepuasan kerja anggotanya sehingga berpengaruh terhadap penilaian kinerja anggotanya. Penilaian kinerja anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan ditunjukkan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang memuat beberapa indikator penilaian berdasarkan nilai-nilai yang menjadi unsur budaya di organisasi tersebut, yakni Disiplin, Integritas, Kerja Sama, dan Komitmen.

Beberapa literatur sebelumnya yang meneliti antara budaya organisasi dan kepuasan gaya supervisi (Lok & Crawford, 2004; Ratnasari et al., 2019; Sari et al., 2021; Sow et al., 2017; Syarmila, 2022; Y. Tsai, 2011) dan antara *cultural fit* dan kepuasan gaya supervisi (Gilbreath & Benson, 2004; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2021; Schoon, 2008; Testa, M. et al., 2003; C. J. Tsai & Qiao, 2023; Zakiy, 2022), hal ini menjadi basis penulis dalam melakukan penelitian ini. Beberapa literatur sebelumnya yang penulis jadikan sebagai referensi menyatakan kesimpulan penelitian yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan *cultural fit* secara positif memengaruhi kepuasan terhadap gaya supervisi. Budaya organisasi secara langsung memengaruhi kepuasan gaya supervisi melalui penyesuaian nilai-nilai oleh anggota dan supervisor tanpa memandang kebutuhan secara spesifik sehingga tidak menutup kemungkinan *cultural fit* terbentuk yang merupakan faktor prediktif yang kuat dalam memengaruhi tanggapan kepuasan gaya supervisi oleh anggota bawahan.

Anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan yang mendapatkan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai yang tidak setinggi dengan mayoritas anggota lainnya dihipotesiskan memiliki *cultural fit* yang tidak setinggi dengan mayoritas anggota lainnya. Hal ini ditunjukkan melalui perbedaan kepercayaan yang memandu anggota dalam mengetahui apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan (Tsai, 2011). Kepercayaan tersebut bergantung dari cara seorang supervisor dalam menunjukkan gaya supervisinya dengan harapan adanya kesesuaian perilaku antara kedua belah pihak di tempat kerja (Tsai, 2011). Dengan demikian, perbedaan pandangan, nilai, dan tujuan oleh supervisor yang menilai penilaian kinerja anggota dan anggota yang dinilai dapat disesuaikan melalui evaluasi kinerja (Lewis et al., 2008).

Selain itu, supervisor yang kurang terlibat dalam menjalin hubungan dengan anggotanya di tempat kerja menyebabkan penilaian yang mereka lakukan tidak holistik dalam mempertimbangkan aspek-aspek lain yang memengaruhi penyebab setiap anggota melakukan suatu perilaku tertentu (Lewis et al., 2008; Tsai, 2011). Oleh karena itu, hal ini menyebabkan keterpaduan perilaku yang lemah. Keterpaduan perilaku yang lemah antara supervisor dan anggota menyebabkan nilai-nilai dan keyakinan di organisasi tidak berkembang dengan optimal sehingga melemahkan budaya organisasi (Tsai, 2011). Dengan demikian, konsistensi perilaku antara semua anggota organisasi menjadi tidak pasti sehingga meningkatkan potensi konflik dan menumbuhkan lingkungan kerja yang tidak sehat (Tsai, 2011).

Pembeda dari penelitian ini terhadap beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan sebagai referensi adalah penulis mengemukakan budaya organisasi dan *cultural fit* sebagai variabel independen yang berpengaruh terhadap tanggapan kepuasan gaya supervisi oleh individu dalam suatu tempat kerja. Kepuasan gaya supervisi oleh individu sebagai objek dalam penelitian ini adalah persepsi dan tanggapan individu yang berstatus sebagai pegawai tetap di salah satu instansi pemerintahan. Dengan demikian, penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dengan berfokus pada karyawan tetap yang bekerja di salah satu perusahaan. Topik penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan dalam literatur dengan memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan *cultural fit* mengenai keselarasan nilai individu dan organisasi terhadap kepuasan gaya supervisi di suatu instansi pemerintahan (studi kasus objek penelitian di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan). Dengan demikian, penemuan akhir dari penelitian ini adalah salah satu bentuk eksplorasi bahwa budaya organisasi dan *cultural fit* memengaruhi tanggapan anggota terhadap gaya supervisi supervisor mereka.

1.2 Rumusan Masalah/Fokus Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini terbentuk berdasarkan latar belakang penelitian yang mendorong ketertarikan penulis untuk mengadakan penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap tanggapan kepuasan gaya supervisi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah terdapat perbedaan tanggapan terhadap kepuasan gaya supervisi berdasarkan pembagian kriteria *cultural fit* anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah atau fokus penelitian di atas, beberapa hal di bawah ini merupakan tujuan dalam penemuan jawaban dari setiap fokus penelitian di atas sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap tanggapan kepuasan gaya supervisi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk mengetahui perbedaan tanggapan kepuasan gaya supervisi berdasarkan pembagian kriteria *cultural fit* anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang penulis dapatkan dalam penelitian ini terbagi beberapa aspek sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis, yaitu penulis mendapatkan keuntungan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan yang dimiliki penulis sehingga penulis bisa melatih kemampuan melihat fenomena yang ada di sekitar, memverifikasi hipotesis, dan pengambilan keputusan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis, penelitian ini memiliki signifikansi pengaruh pada aspek kehidupan penulis, yaitu penerapan kemampuan pemecahan masalah yang teorinya dapat penulis aplikasikan pada kehidupan nyata, perolehan efektivitas, dan efisiensi dalam mencapai tujuan pada aspek kehidupan lainnya ketika penulis mengetahui cara menghemat biaya dan meminimalkan risiko baik pada biaya secara literal maupun biaya yang dikorbankan untuk memperoleh suatu kesempatan.

1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Kegunaan kebijakan, penelitian ini dapat memberikan saran beserta rekomendasi bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi objek penelitian untuk mengevaluasi internalisasi budaya organisasi melalui memberikan perhatian terhadap kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai anggota agar menciptakan eksistensi budaya organisasi yang kuat.

1.4.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan ringkasan keseluruhan penelitian ini yang dapat memudahkan penulis dalam menyampaikan isi pokok penelitian pada setiap babnya sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

Bagian ini memiliki peranan penting bagi penulis dalam mengatur “panggung” untuk keseluruhan penelitian dengan beberapa subbab

pendukung sebagai berikut:

a. Latar Belakang Penelitian

Subbab ini memperkenalkan fenomena penelitian, menggambarkan kondisi di lokasi penelitian, menguraikan gejala-gejala masalah, dan menjelaskan ketertarikan peneliti untuk mengidentifikasi berbagai alternatif solusi.

b. Rumusan Masalah/Fokus Penelitian

Subbab ini menyoroti masalah penelitian dari perpektif ilmiah, termasuk hubungan, dampak, dan sebab-akibat yang diidentifikasi oleh penulis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mencakup pertanyaan-pertanyaan spesifik tentang konsep atau fenomena yang diteliti dan mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang menjadi fokus penelitian.

c. Tujuan Penelitian

Subbab ini menyajikan pernyataan hasil yang ingin dicapai oleh penulis setelah melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan *cultural fit* terhadap kepuasan pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.

d. Kegunaan Penelitian

Subbab ini merupakan bagian yang berisi pemaparan kegunaan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan *cultural fit* terhadap kepuasan gaya supervisi yang terdiri atas kegunaan teoretis, kegunaan praktis, dan kegunaan kebijakan.

e. Sistematika Penulisan

Subbab ini menguraikan tesis penulis secara sistematis, merinci konten inti dari setiap bab, urutan penulisan, dan keterkaitan antar bab

untuk membentuk kerangka tesis yang kohesif.

2. Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan tinjauan teoretis dan konseptual dengan penekanan pada teori, konsep, kebijakan, dan peraturan yang relevan yang didukung oleh temuan penelitian terdahulu untuk menjawab permasalahan penelitian seperti berikut:

a. Tinjauan Teoretis

Tinjauan Teoretis yang terdiri atas Definisi Budaya, Unsur Budaya, Karakteristik Budaya, Tipe Budaya, Identitas Budaya, Dimensi Budaya, Lapisan Budaya, Kekuatan Budaya, Definisi Keselarasan Budaya, Teori Keselarasan: Keselarasan Orang—Organisasi, Teori Sosialisasi, Definisi Kepuasan Karyawan, Hubungan yang Memengaruhi Kepuasan Karyawan, dan Lingkungan Kerja yang Mendukung.

b. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris menguraikan berbagai kajian literatur penelitian terdahulu dengan mengutip penelitian terhadap berbagai variabel yang memiliki kesamaan jenis penelitian, metode penelitian, dan hasil penelitian dengan salah satu variabel yang ada di dalam penelitian ini.

3. Bab III

Bab ini menguraikan eksekusi lanjutan dari gabungan bab pendahuluan dan bab tinjauan pustaka untuk memproyeksikan visualisasi kerangka konseptual penelitian dan pengembangan hipotesis.

a. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian kerangka konseptual merupakan landasan yang mencerminkan paradigma penulis dalam memandu hubungan antara variabel-variabel pada penelitian ini dan proyeksi

visual berupa gambar kerangka yang memperlihatkan pengaruh budaya organisasi dan *cultural fit* dapat memengaruhi kepuasan pegawai. Skema ini akan membantu pembaca untuk memahami alur pemikiran penelitian dan pentingnya variabel-variabel yang disorot dalam konteks penelitian ini.

b. Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis merupakan bagian yang mengeksekusi kerangka konseptual untuk menemukan jawaban atas rumusan masalah atau fokus penelitian yang telah dikemukakan di bab pendahuluan. Bagian ini menyajikan pengujian teori spesifik beserta penerapan praktik teorinya di perusahaan/instansi yang menjadi objek penelitian penulis.

4. Bab IV

Bab ini menguraikan tindak lanjut dari visualisasi kerangka konseptual penelitian beserta pengembangan hipotesis yang berupa langkah demi langkah yang harus dilalui oleh penulis dalam penelitian ini dengan tujuan menemukan jawaban dari setiap fokus penelitian atau rumusan masalah yang telah dikemukakan.

a. Rancangan Penelitian dan Jenis Penelitian

Subbab ini menguraikan kerangka kerja yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini untuk memilih metode penelitian yang mengarah ke bagian selanjutnya yang berisi pembahasan yang sesuai dengan metode penelitian yang dipilih. Selain itu, subbab ini juga menguraikan pendekatan penelitian yang digunakan sehingga memudahkan penulis dalam menyusun dan membentuk alur penelitian (teori, pembahasan, hasil penelitian, kesimpulan, rekomendasi, hingga batasan penelitian).

b. Tempat dan Waktu Penelitian

Subbab ini menguraikan tempat, waktu, dan durasi penelitian yang ditentukan oleh penulis untuk menyelidiki dan menjawab setiap pernyataan masalah atau fokus penelitian.

c. Populasi dan Sampel Penelitian

Subbab ini menguraikan populasi (seluruh anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan) dan sampel penelitian (seluruh anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan) yang digunakan untuk mengeksekusi penelitian penulis di objek penelitian yang telah penulis tentukan.

d. Jenis dan Sumber Data

Subbab ini mengemukakan pengelompokan data berdasarkan sumber dari masing-masing data yang penulis dapat peroleh di objek penelitian.

e. Teknik Pengambilan Sampel

Pada subbab ini, penulis menguraikan cara penulis dalam menentukan jumlah sampel beserta teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini untuk memudahkan kelancaran penelitian.

f. Teknik Pengumpulan Data

Subbab ini menguraikan cara penulis dalam mengumpulkan dari masing-masing sumber data yang ada di objek penelitian yang penulis arsipkan untuk digunakan dalam tahap pengolahan dan analisis data.

g. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Subbab ini menguraikan definisi dan pengelompokan dari masing-masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Lalu, penulis juga menguraikan dimensi dari setiap variabel, indikator, dan jenis skala

penelitian yang digunakan.

h. Instrumen Penelitian

Subbab ini menguraikan alat ukur yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini sesuai dengan standar instrumen penelitian yang diakui di dunia akademis agar penulis bisa mendapatkan keabsahan dari hasil penelitian ini.

i. Uji Validitas dan Reliabilitas

Oleh karena penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif, penelitian ini menggabungkan elemen-elemen pendekatan kuantitatif sehingga pengujian validitas dan pengujian reliabilitas yang ada di penelitian ini sangat diperlukan untuk menguji keabsahan dari pandangan kuantitatif terhadap variabel penelitian ini.

j. Teknik Analisis Data

Subbab ini merinci teknik-teknik yang digunakan dalam menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini dengan menggunakan alat berupa *software* atau perangkat lunak yang membantu penulis dalam memudahkan pengolahan dan penganalisan data.

k. *Roadmap* Metode Penelitian

Bagian subbab ini menguraikan peta jalan (*roadmap*) yang harus penulis tempuh dalam menjalani tahap demi tahap yang penulis lakukan dalam penelitian ini dengan tujuan agar langkah-langkah penelitian yang dilakukan oleh penulis tervisualkan dan menjadi lebih terstruktur.

5. Bab V

Bab ini memberikan gambaran umum tentang temuan penelitian beserta penjelasannya rinci yang secara komprehensif membahas setiap hipotesis untuk memperjelas validitasnya dalam penelitian ini.

a. Gambaran Umum Organisasi

Bagian subbab ini memberikan gambaran deskriptif singkat mengenai organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan sebagai objek penelitian ini yang terdiri atas sejarah singkat, visi dan misi, tugas dan fungsi pokok, dan struktur organisasi.

b. Analisis Statistik Deskriptif

Bagian subbab ini memberikan gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden berdasarkan gender, usia, durasi kerja, bidang pekerjaan, dan riwayat pendidikan terakhir.

c. Analisis Deskriptif Variabel

Bagian subbab ini menguraikan penjelasan yang lebih rinci terhadap respons responden terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini dengan tingkat respons menggunakan Skala Likert mulai dari Sangat Setuju, Setuju, Kurang Setuju, Tidak Setuju, dan Sangat Tidak Setuju.

d. Uji Kualitas Data

Bagian subbab ini menjabarkan hasil pengolahan data penelitian berdasarkan validitas dan reliabilitas berdasarkan item pernyataan di setiap variabel penelitian.

e. Uji Normalitas

Bagian subbab ini menunjukkan hasil pengolahan data penelitian berdasarkan distribusi atau sebaran data yang diperoleh saat dilakukan pengolahan.

f. Uji Koefisien Determinasi

Bagian subbab ini menunjukkan tingkat pengaruh variabel dependen dan *intervening* terhadap variabel independen dan menunjukkan

tingkat pengaruh yang memengaruhi variabel independen di luar variabel dalam penelitian ini.

g. Uji Hipotesis

Bagian subbab ini menunjukkan hasil uji di setiap hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian.

h. Pembahasan Penelitian

Bagian subbab ini menguraikan pembahasan setiap hipotesis yang telah diuji yang dikaitkan dengan isi keseluruhan dari penelitian ini, mulai dari bab pendahuluan, tinjauan pustaka, hingga metode penelitian.

6. Bab VI

Bab ini membahas bagian akhir penelitian yang mengindikasikan bahwa penelitian telah selesai dilakukan.

a. Kesimpulan Penelitian

Bagian subbab ini menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini terhadap hasil penelitian dan pengolahan data yang dikaitkan dengan latar belakang penelitian, rumusan masalah, dan tujuan penelitian.

b. Implikasi Penelitian

Bagian subbab ini merupakan rekomendasi secara teoretis dan praktik dalam penelitian ini yang diharapkan dapat disempurnakan oleh penelitian di masa yang akan datang yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

c. Keterbatasan Penelitian

Bagian subbab ini menguraikan hal-hal yang merupakan kekurangan dalam penelitian ini dalam rangka menunjukkan transparansi laporan penelitian dan sebagai pelengkap dari implikasi penelitian yang telah

diajukan.

d. Rekomendasi Penelitian

Bagian subbab ini menguraikan rekomendasi penelitian terhadap objek penelitian yang dikaitkan dengan fokus penelitian dengan tujuan penelitian yang dilakukan dapat memberikan suatu manfaat terhadap objek penelitian.

7. Daftar Pustaka

Bagian ini menguraikan kumpulan pustaka yang telah diperoleh dalam melengkapi literatur dan sitasi yang mendukung susunan penelitian ini.

8. Lampiran

Bagian ini menunjukkan hal-hal yang mendukung dan melengkapi penelitian ini, seperti hasil olah data, item pernyataan kuesioner, data primer, dan data sekunder.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Setelah penulis memaparkan dan menguraikan kerangka dasar penelitian pada bab sebelumnya, yakni bab pendahuluan, bab ini merupakan isi yang memuat aktivitas peninjauan dan pengkajian kembali pada berbagai literatur yang diterbitkan oleh para sarjana atau peneliti lain di masa lalu mengenai topik penelitian penulis dimulai dari tinjauan teoretis dan konsep hingga tinjauan empiris.

2.1 Tinjauan Teoretis

Tinjauan teoretis adalah pendekatan yang digunakan peneliti untuk mengusulkan dan menjelaskan topik penelitian yang berkaitan dengan fokus setiap variabel penelitian dengan uraian sebagai berikut.

2.1.1 Definisi Budaya

Budaya organisasi mencakup serangkaian elemen yang tidak terekspresikan, termasuk nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang memiliki dampak signifikan terhadap perilaku individu dalam organisasi dan proses yang mereka ikuti untuk mencapai tujuan (Armstrong & Taylor, 2023). 'Nilai-nilai' mewakili apa yang dianggap penting dalam memandu perilaku orang dan organisasi, sementara 'norma' mewakili kode perilaku yang implisit dan tidak tertulis (Armstrong & Taylor, 2023).

Budaya organisasi mencakup perpaduan norma, nilai, kepercayaan, perilaku, dan elemen-elemen lain yang berbeda yang menentukan bagaimana individu dan kelompok berkolaborasi untuk mencapai tujuan (Armstrong &

Taylor, 2023). Kekhasan suatu organisasi tertentu sangat terkait erat dengan sejarahnya dan efek pembentukan karakter dari keputusan masa lalu dan pemimpin masa lalu sehingga hal ini termanifestasi dalam kebiasaan, adat istiadat, dan ideologi yang dianut oleh para anggotanya serta dalam pilihan-pilihan strategis yang dibuat oleh organisasi secara keseluruhan (Armstrong & Taylor, 2023).

Schein (2010) mengusulkan bahwa “Budaya adalah fenomena yang kompleks dan beragam yang tidak dapat disederhanakan ke dalam beberapa dimensi mendasar. Budaya pada akhirnya mencerminkan upaya kelompok untuk mengatasi dan belajar sehingga ini adalah residu dari proses pembelajaran”. Budaya mewakili upaya kolektif kelompok untuk beradaptasi dan memperoleh pengetahuan sehingga merepresentasikan hasil dari perjalanan pembelajarannya dan budaya tidak hanya berfungsi untuk membangun stabilitas, signifikansi, dan prediktabilitas di masa sekarang, tetapi juga mewujudkan hasil dari keputusan di masa lalu yang secara fungsional bermanfaat bagi kelompok (Schein, 2010). Dengan kata lain, budaya menunjukkan kumpulan asumsi dasar yang dirumuskan, dieksplorasi, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu ketika dihadapkan pada tantangan (Schein, 2010). Asumsi-asumsi ini ditularkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, bernalar, dan merespons tantangan (Schein, 2010).

Mempertimbangkan beragam definisi budaya organisasi yang telah disajikan para ahli teori organisasi dalam berbagai literatur, inti yang dapat diperoleh adalah bahwa budaya organisasi merupakan salah satu hal yang tidak berwujud (*intangible*) yang memiliki pengaruh signifikan terhadap individu hingga kelompok yang terikat di suatu organisasi untuk memiliki fungsional sebagai anggota dalam bertingkah laku sejalan dengan nilai dan norma yang

diterima dan dipatuhi dalam kehidupan sehari-hari setiap anggota organisasi.

2.1.2 Unsur Budaya

Budaya adalah konsep yang kompleks dan memiliki banyak segi yang mencakup berbagai elemen dan komponen yang membentuk cara hidup, keyakinan, dan nilai-nilai dari suatu kelompok atau masyarakat (Minkov et al., 2013). Elemen-elemen budaya dapat bervariasi di antara budaya dan wilayah yang berbeda, tetapi beberapa elemen yang umum dan dikemukakan secara universal adalah sebagai berikut (Minkov et al., 2013):

1. Nilai

Budaya memberikan penekanan yang signifikan terhadap nilai-nilai, menganggapnya sebagai komponen penting, dengan keyakinan bahwa nilai-nilai dan ideologi yang berlaku sebagian membentuk perilaku sosial (Hofstede et al., 2010) dalam (Leung & Bond, 2004). Mengenai implementasinya, nilai-nilai biasanya diperiksa melalui pertanyaan tentang apa yang dianggap penting oleh individu dalam kehidupan mereka dan tingkat signifikansi tersebut (Minkov et al., 2013). Tanggapan yang dikumpulkan dengan cara ini mencerminkan nilai-nilai pribadi yang dianggap penting oleh individu dalam kehidupan mereka sendiri berbeda dengan apa yang mereka inginkan agar orang lain menganggapnya penting (Hofstede & Minkov, 2010; Minkov et al., 2013). Kemudian, ada salah satu penjelasan teoretis tentang nilai, seperti yang terlihat dalam definisi yang dikemukakan oleh Kluckhohn (1967) dapat bersifat luas dan menyeluruh (Minkov et al., 2013). Definisi Kluckhohn menyiratkan bahwa nilai adalah sebuah konsep, baik tersurat maupun tersirat, yang membedakan individu atau kelompok, berkaitan dengan apa yang diinginkan dan mempengaruhi pilihan tindakan

dari pilihan yang tersedia (Minkov et al., 2013).

2. Norma dan Ideologi

Norma atau ideologi dapat dipersepsikan dan diimplementasikan dalam berbagai cara (Minkov et al., 2013). Dalam sebagian besar penelitian yang ada, partisipan biasanya diminta untuk mengungkapkan tindakan atau karakteristik apa yang dianggap pantas atau tidak pantas bagi individu secara umum, atau apa yang seharusnya atau tidak seharusnya dimiliki oleh individu (Minkov et al., 2013). Tampaknya ketika partisipan menanggapi pertanyaan semacam itu, mereka sering kali mengartikulasikan nilai, perilaku, atau kondisi mental yang mereka harapkan untuk diamati pada orang lain yang mungkin atau mungkin tidak selaras dengan nilai, perilaku, atau kondisi mental yang dianggap cocok untuk diri mereka sendiri (Minkov et al., 2013). Oleh karena itu, ada kebutuhan akan istilah yang berbeda untuk merujuk pada tanggapan-tanggapan ini sehingga "norma" atau "ideologi" adalah sebutan yang sesuai (Minkov et al., 2013). Namun, tidak ada norma yang dapat ditegakkan secara efektif jika bertentangan dengan nilai-nilai yang secara pribadi didukung oleh mayoritas (Minkov et al., 2013). Akibatnya, perbedaan antara nilai dan norma, sebagai "pengaruh internal" dan "pengaruh eksternal terhadap perilaku", tidaklah mudah: apa yang mungkin merupakan pengaruh eksternal bagi seseorang mungkin merupakan nilai internal bagi mayoritas dalam masyarakat yang sama, atau jika tidak, hal tersebut tidak akan memiliki dampak yang signifikan (Minkov et al., 2013).

3. Keyakinan

Keyakinan terwujud sebagai persetujuan atau ketidaksetujuan dengan pandangan dunia: individu diminta untuk menunjukkan apakah mereka setuju dengan berbagai pernyataan, sering kali mengenai apa yang

mereka anggap benar atau salah (Hofstede & Minkov, 2010; Minkov et al., 2013). Serupa dengan norma, keyakinan tertentu dapat dibentuk mengenai individu lain sehingga tidak murni merupakan laporan diri sendiri (Minkov et al., 2013). Leung & Bond (2004) melakukan survei terhadap literatur yang ada mengenai keyakinan dan menyimpulkan bahwa meskipun terdapat variasi definisi, keyakinan umumnya berkaitan dengan asosiasi yang dirasakan antara dua objek atau konsep (Minkov et al., 2013). Leung & Bond (2004) juga menyebut bahwa keyakinan sebagai "aksioma sosial" yang menyamakannya dengan aksioma matematika karena mereka adalah prinsip-prinsip landasan yang diandalkan individu untuk memandu perilaku mereka dalam berbagai situasi (Minkov et al., 2013). Definisi yang lebih rinci diberikan oleh Leung & Bond (2004) yang menyatakan bahwa "aksioma sosial adalah keyakinan yang luas tentang diri sendiri, lingkungan sosial atau fisik, atau dunia spiritual yang diartikulasikan sebagai pernyataan mengenai hubungan antara dua entitas atau gagasan" (hlm. 553) (Minkov et al., 2013).

2.1.3 Tipe Budaya

Quinn (2011) telah mengemukakan suatu model budaya yang mendefinisikan empat arketipe budaya:

1. Klan

Karyawan dalam organisasi dengan budaya klan lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki lebih banyak perilaku yang bertujuan untuk menguntungkan rekan kerja dan perusahaan/instansi (Lopez-Martin & Topa, 2019; Quinn, 2011). Tipe ini disebut klan karena kemiripannya dengan organisasi tipe keluarga (Lopez-Martin & Topa, 2019). Selain itu, budaya klan meningkatkan kepuasan kebutuhan rasa hormat (Lopez-Martin & Topa,

2019) dalam (Zavyalova & Kucherov, 2010). Tipe budaya klan menekankan pada membina hubungan, kekompakan tim, komitmen, memelihara pertumbuhan manusia, keterlibatan aktif, bimbingan, dan pembinaan (Lopez-Martin & Topa, 2019) dalam (Zavyalova & Kucherov, 2010). Dengan demikian, organisasi yang memprioritaskan pengembangan manusia, mengelola sumber daya manusia, membina kerja sama tim, dan memberikan bimbingan akan selaras dengan karakteristik tipe budaya ini. Dalam budaya klan, keyakinan mendasar tertentu mencakup gagasan bahwa kerja tim dan pertumbuhan karyawan adalah cara yang paling efektif untuk mengelola lingkungan kerja, memandang pelanggan sebagai mitra yang berharga, mengakui peran organisasi dalam menciptakan tempat kerja yang penuh kasih, dan memahami bahwa tanggung jawab manajerial yang penting adalah memberdayakan karyawan serta mendorong partisipasi aktif, dedikasi, dan kesetiaan mereka (Lopez-Martin & Topa, 2019; Quinn, 2011).

2. Adhokrasi

Tipe budaya ini berfokus pada pengembangan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan (Quinn, 2011). Organisasi ini berorientasi eksternal dengan tingkat fleksibilitas yang tinggi (Quinn, 2011). Ciri utama dari budaya ini adalah semangat kewirausahaan dan mengembangkan produk dan layanan baru dengan memastikan sumber daya yang unik (Quinn, 2011). Tujuan utama dari organisasi yang menerapkan tipe budaya adhokrasi mendorong kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan kreativitas dalam lingkungan yang ditandai dengan ketidakpastian, ambiguitas, dan informasi yang berlebihan (Quinn, 2011). Tantangan penting bagi organisasi yang menerapkan tipe budaya ini adalah menghasilkan produk dan layanan baru sambil menyesuaikan diri dengan cepat terhadap peluang yang muncul (Quinn, 2011). Tipe budaya adhokrasi

tidak memiliki struktur kekuasaan yang terpusat atau hirarki otoritas (Quinn, 2011). Sebaliknya, transisi kekuasaan antara individu atau tim tugas berdasarkan isu-isu spesifik yang sedang ditangani pada saat tertentu (Quinn, 2011). Terdapat fokus yang kuat pada individualitas, pengambilan risiko, dan antisipasi masa karena hampir semua orang dalam adhokrasi terlibat dalam produksi, interaksi dengan klien, penelitian dan pengembangan, dan aktivitas serupa (Quinn, 2011).

3. Pasar

Budaya pasar sangat berorientasi pada hasil. Dengan demikian, orang-orang sangat kompetitif dan kepemimpinan pasar adalah kuncinya (Quinn, 2011) dalam (Liu et al., 2000). Pekerja yang berada di organisasi dengan tipe budaya ini menganggap kesehatan mereka lebih buruk daripada rata-rata (Lopez-Martin & Topa, 2019) meskipun budaya ini menciptakan kondisi untuk memenuhi kebutuhan afirmasi diri (Lopez-Martin & Topa, 2019) dalam (Zavyalova & Kucherov, 2010). Oleh karena itu, budaya pasar memiliki karakteristik yang dapat meningkatkan penderitaan pada karyawan dengan sebab adanya keyakinan mendasar dalam budaya berorientasi pasar bahwa lingkungan eksternal tidak bersahabat melainkan bermusuhan, pelanggan selektif dan sadar akan nilai, tujuan utama organisasi adalah untuk meningkatkan posisi kompetitifnya, dan tugas manajerial utama adalah untuk mendorong organisasi terutama karyawan atau *front liners* menuju peningkatan efisiensi, hasil, dan keuntungan finansial (Lopez-Martin & Topa, 2019). Dengan demikian, sebagai inti, budaya pasar adalah budaya yang berorientasi pada hasil tempat kerja (Quinn, 2011). Para pemimpin adalah produsen, pesaing yang bekerja keras, tangguh, dan penuh tuntutan (Quinn, 2011). Perekat yang menyatukan organisasi adalah penekanan pada kemenangan (Lopez-Martin & Topa, 2019; Quinn, 2011). Fokus

utamanya adalah pada tindakan strategis untuk daya saing dan memenuhi tujuan dan sasaran jangka panjang (Lopez-Martin & Topa, 2019; Quinn, 2011).

4. Hirarki

Budaya hirarki dicirikan sebagai tipe budaya yang memiliki stabilitas, aturan dan kebijakan formal, fokus yang kuat pada proses internal, efisiensi, kontrol, kelancaran operasi, dan produksi berbiaya rendah (Quinn, 2011) dalam (Liu et al., 2000). Budaya ini dikaitkan dengan demotivasi karyawan (Adler & Borys, 1996) dan konflik (Quinn, 2011) dalam (McClure, 2010). Hal ini juga memiliki risiko yang signifikan untuk menciptakan disfungsi manusia yang membahayakan keterlibatan pelanggan (Naor et al., 2008) dan orientasi pasar (Quinn, 2011) dalam (Gebhardt et al., 2006). Namun demikian, jika budaya organisasi berorientasi pada aturan, budaya ini mendukung kepuasan kerja sama dan kebutuhan keselamatan (Zavyalova & Kucherov, 2010), dan karyawan melaporkan status kesehatan yang lebih baik (Lopez-Martin & Topa, 2019). Oleh karena itu, budaya hirarki tampaknya memiliki karakteristik yang dapat meningkatkan dan mengurangi penderitaan di tempat kerja (Quinn, 2011). Kesimpulannya, ada hubungan antara budaya organisasi dan penderitaan di tempat kerja, tetapi, untuk mengelola penderitaan dengan lebih baik, ada kebutuhan untuk memahami, secara lebih mendalam, karakteristik ekstrinsik dan intrinsik dari setiap budaya organisasi (Quinn, 2011).

2.1.4 Dimensi Budaya

Dimensi budaya adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis dan memahami perbedaan budaya antara masyarakat, organisasi, atau kelompok (Hofstede & Minkov, 2010). Dimensi-dimensi ini

memberikan wawasan tentang bagaimana masyarakat dan organisasi berbeda dalam hal nilai, keyakinan, dan perilaku mereka sehingga lebih sinkron dengan definisi inti seperti yang telah disebutkan sebelumnya, budaya organisasi mencakup variasi nilai dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu dan kelompok dalam suatu organisasi (Hofstede & Minkov, 2010). Beberapa dimensi budaya utama yang diusulkan oleh Hofstede meliputi:

1. Power-Distance Index (PDI)

Power distance index atau indeks jarak kekuasaan mengacu pada sejauh mana individu dengan otoritas yang lebih rendah di dalam institusi dan organisasi di suatu negara mengharapkan dan menyetujui distribusi kekuasaan yang tidak setara (Hofstede & Minkov, 2010). Institusi mencakup aspek-aspek dasar masyarakat seperti keluarga, sekolah, dan komunitas, sedangkan organisasi menunjukkan tempat kerja di mana individu bekerja. (Hofstede & Minkov, 2010). Distribusi kekuasaan biasanya dijelaskan dengan memeriksa perilaku mereka yang berada dalam peran kepemimpinan, bukan yang dipimpin (Hofstede & Minkov, 2010). Bisnis, masyarakat, dan institusi yang sangat terstruktur biasanya menunjukkan indeks yang tinggi (Hofstede & Minkov, 2010). Indeks yang tinggi menandakan hirarki yang jelas dan tidak tertandingi (Hofstede & Minkov, 2010). Indeks yang rendah menunjukkan sistem yang tidak terlalu kaku atau otoriter (Hofstede & Minkov, 2010). Individu dalam masyarakat atau kelompok dengan indeks jarak kekuasaan yang rendah terbuka untuk menantang otoritas dan siap untuk terlibat dengan tokoh-tokoh otoritas, dengan harapan dapat memberikan dampak pada pengambilan keputusan (Kenton, 2022) dalam (Hofstede et al., 2010) dan (Minkov et al., 2013).

2. Individualism-Collectivism (IDV)

Individualisme berkaitan dengan masyarakat yang memiliki hubungan interpersonal lemah; individu diharapkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga dekat mereka (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, kolektivisme berkaitan dengan masyarakat dan individu-individu yang diintegrasikan dengan mulus ke dalam kelompok-kelompok yang erat dan kohesif sejak lahir dan seterusnya (Hofstede & Minkov, 2010). Kelompok-kelompok ini bertahan sepanjang hidup seseorang dan menawarkan perlindungan dengan imbalan kesetiaan yang tak tergoyahkan (Hofstede & Minkov, 2010). Dengan demikian, pentingnya waktu pribadi, kebebasan, dan tantangan pribadi ada di dalam konteks individualisme (Hofstede & Minkov, 2010). Hal ini menyoroti ketergantungan karyawan pada organisasi yang selaras dengan kolektivisme. Aspek lain dari hubungan ini adalah negara-negara yang lebih kaya cenderung lebih individualis, sementara negara-negara yang lebih miskin cenderung condong ke arah kolektivisme. Di negara-negara makmur, elemen-elemen seperti pelatihan, kondisi fisik, dan pemanfaatan keterampilan mungkin dianggap biasa yang membuatnya relatif kurang signifikan sebagai tujuan terkait pekerjaan (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, di negara-negara yang kurang makmur, aspek-aspek ini tidak dapat diasumsikan dan sangat penting dalam membedakan antara pekerjaan yang baik dan pekerjaan yang buruk (Hofstede & Minkov, 2010).

3. Masculinity-Femininity (MAS)

Dimensi ini berfokus pada sejauh mana masyarakat menekankan pencapaian atau pengasuhan (Hofstede & Minkov, 2010). Maskulinitas dipandang sebagai sifat yang menekankan ambisi, perolehan kekayaan, dan peran gender yang berbeda (Hofstede & Minkov, 2010). Feminitas dipandang sebagai sifat yang menekankan perilaku merawat dan mengasuh, kesetaraan seksualitas, kesadaran lingkungan, dan peran gender yang lebih cair (Hofstede & Minkov, 2010). Dimensi budaya *masculinity-femininity* atau maskulinitas-femininitas sangat terkait dengan pentingnya item-item tujuan kerja sebagai berikut (Hofstede & Minkov, 2010):

a. Untuk kutub maskulin

- 1) Penghasilan: memiliki kesempatan untuk meraih penghasilan yang besar.
- 2) Pengakuan: menerima pengakuan atas hasil kerja seseorang.
- 3) Kemajuan: kesempatan untuk naik ke tingkat pekerjaan yang lebih tinggi.
- 4) Tantangan: memiliki tugas-tugas yang menstimulasi yang mengarah pada kepuasan dan pencapaian pribadi.

b. Untuk kutub feminin

- 1) Manajer: menjaga hubungan kerja yang positif dengan atasan langsung.
- 2) Kerja sama: bekerja bersama individu yang menunjukkan kerja sama yang kuat di antara mereka.
- 3) Area tinggal: tinggal di area yang diinginkan oleh seorang individu dan keluarganya.

- 4) Jaminan pekerjaan: memiliki kepastian bahwa seorang individu akan dapat bekerja untuk perusahaan/instansi selama seorang individu tersebut menginginkannya.

Dengan demikian, berakar dari tujuan kerja dari dimensi budaya maskulinitas-feminitas yang telah dikemukakan di atas, masyarakat diklasifikasikan sebagai maskulin ketika ada perbedaan yang jelas dalam peran gender emosional (Hofstede & Minkov, 2010). Dalam masyarakat seperti itu, pria diharapkan untuk menunjukkan sifat-sifat ketegasan, ketangguhan, dan fokus yang kuat untuk mencapai kesuksesan materi, sementara wanita diharapkan untuk menunjukkan kualitas kesederhanaan, kelembutan, dan penekanan yang lebih besar pada peningkatan kualitas hidup (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, sebuah masyarakat dianggap feminin ketika ada tumpang tindih dalam peran gender secara emosional (Hofstede & Minkov, 2010). Dalam masyarakat seperti itu, baik pria maupun wanita diharapkan memiliki karakteristik kesederhanaan, kelembutan, dan kepedulian bersama untuk meningkatkan kualitas hidup (Hofstede & Minkov, 2010).

4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Menghadapi ketidakpastian adalah aspek integral dari setiap organisasi manusia, terlepas dari lokasi atau sifatnya (Hofstede & Minkov, 2010). Masa depan tetap tidak pasti, tetapi tetap harus menavigasi dan hidup berdampingan dengannya (Hofstede & Minkov, 2010). Perasaan ketidakpastian juga dapat dibagi sampai batas tertentu dengan anggota masyarakat lainnya karena perasaan ketidakpastian diperoleh dan dipelajari (Hofstede & Minkov, 2010). Perasaan ini dan cara-cara untuk mengatasinya merupakan bagian dari warisan budaya masyarakat (Hofstede & Minkov, 2010). Nilai-nilai ini diturunkan dan diperkuat melalui institusi-institusi dasar

seperti keluarga, sekolah, dan negara (Hofstede & Minkov, 2010). Nilai-nilai bersama di antara anggota masyarakat tertentu mencerminkan budaya mereka dengan asal-usulnya yang tidak rasional (Hofstede & Minkov, 2010). Nilai-nilai ini memunculkan pola perilaku kolektif dalam masyarakat yang mungkin tampak berbeda dan tidak dapat dipahami oleh anggota masyarakat lainnya (Hofstede & Minkov, 2010). Dengan demikian, *uncertainty avoidance* atau penghindaran ketidakpastian dapat didefinisikan sebagai sejauh mana individu dalam suatu budaya mengalami perasaan tidak nyaman ketika dihadapkan pada keadaan yang tidak jelas atau asing (Hofstede & Minkov, 2010). Perasaan ini disampaikan, antara lain, melalui ketegangan yang mencemaskan dan keinginan untuk dapat diprediksi yang diterjemahkan ke dalam kebutuhan akan aturan eksplisit dan implisit (Hofstede & Minkov, 2010). Individu dari budaya dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi mungkin terlihat oleh orang lain sebagai orang yang sangat aktif, gelisah, emosional, tegas, atau berhati-hati (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, individu dari budaya dengan tingkat penghindaran ketidakpastian yang rendah mungkin terlihat tidak menarik, pendiam, santai, rileks, tenang, atau santai (Hofstede & Minkov, 2010). Persepsi ini bersifat subjektif dan bergantung pada tingkat ekspresi emosional dalam konteks budaya pengamat itu sendiri yang berakibat pada bentuk perilaku seorang individu yang mencerminkan perilaku dengan rasa ketidakpastian (Hofstede & Minkov, 2010).

5. Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation (LTO)

Long-term orientation atau orientasi jangka panjang menandakan penanaman kebajikan yang memprioritaskan manfaat di masa depan, khususnya kualitas seperti ketekunan dan penghematan (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, *short-term orientation* atau orientasi jangka

pendek menandakan promosi kebajikan nilai-nilai yang terkait dengan masa lalu dan masa kini, terutama menghargai tradisi, menjunjung tinggi reputasi (menjaga "muka"), dan memenuhi kewajiban sosial (Hofstede & Minkov, 2010). Dimensi ini pada awalnya digambarkan sebagai "Pragmatis Versus Normatif (PRA) (Hofstede & Minkov, 2010)." Dimensi ini mengacu pada cakrawala waktu yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam suatu masyarakat (Hofstede & Minkov, 2010). Negara-negara dengan orientasi jangka panjang cenderung pragmatis, sederhana, dan lebih hemat (Hofstede & Minkov, 2010). Di negara-negara yang berorientasi jangka pendek, orang cenderung lebih menekankan pada prinsip, konsistensi, dan kebenaran, dan biasanya bersifat religius dan nasionalis (Hofstede & Minkov, 2010). Individu di negara-negara yang memiliki orientasi jangka panjang (LTO) yang tinggi mengungkapkan kepuasan yang lebih besar terhadap kontribusi pribadi mereka di bidang-bidang seperti "Membina hubungan antarmanusia setiap hari, membina ikatan yang erat di dalam keluarga, lingkungan, dan pertemanan" dan "Secara aktif mengatasi ketidaksetaraan dan ketidakadilan sosial, berjuang demi kehidupan yang adil dan merata bagi semua" (Hofstede & Minkov, 2010).

Sebaliknya, responden dari budaya yang bercirikan orientasi jangka pendek merasa kurang puas dengan kontribusi mereka terhadap tujuan-tujuan mulia ini (Hofstede & Minkov, 2010). Dalam budaya yang menganut standar absolut dalam mendefinisikan benar dan salah, mungkin sulit untuk menemukan kepuasan dalam upaya seseorang untuk mempromosikan kebaikan (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, budaya dengan orientasi jangka panjang memprioritaskan kebajikan yang memungkinkan adanya keselarasan praktis antara moral dan tindakan (Hofstede & Minkov, 2010). Kebajikan tidak semata-mata ditentukan oleh kriteria baik dan buruk yang

sudah baku melainkan definisi kebajikan yang disesuaikan dengan keadaan (Hofstede & Minkov, 2010). Akibatnya, ketika individu berperilaku bajik dalam budaya seperti itu, mereka tidak mengalami dorongan yang kuat untuk berbuat lebih banyak untuk memperbaiki ketidakadilan sosial (Hofstede & Minkov, 2010).

6. Indulgence vs. Restraint (IVR)

Pemanjaan atau *indulgence* mewakili disposisi untuk mengizinkan kepuasan yang relatif tidak terkendali atas keinginan manusia yang mendasar dan melekat yang terkait dengan pengalaman kesenangan dan kenikmatan dalam hidup (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, pengekangan atau *restraint* mewujudkan keyakinan bahwa kepuasan ini harus dikelola dan diatur oleh norma-norma masyarakat yang ketat (Hofstede & Minkov, 2010). Dalam hal pengukuran budaya, dimensi pemanjaan versus pengekangan didasarkan pada kriteria penelitian yang terdefinisi dengan baik yang menilai kejadian yang sangat spesifik (Hofstede & Minkov, 2010). Penting untuk dicatat bahwa sisi pemanjaan mengacu secara khusus pada kenikmatan hidup dan bersenang-senang, daripada mencakup pemenuhan semua keinginan manusia dalam arti umum (Hofstede & Minkov, 2010). Dengan demikian, secara sederhana dapat dikatakan bahwa dimensi budaya pemanjaan memungkinkan pemuasan tingkat kebebasan tertentu dari keinginan dasar dan bawaan manusia yang terkait dengan kesenangan dan kenikmatan, diimbangi dengan kecenderungan budaya ke arah moderasi dan pengendalian diri. mengendalikan pemuasan kebutuhan dan mengatur pemuasan kebutuhan manusia melalui norma-norma sosial yang ketat (Hofstede & Minkov, 2010). Oleh karena orang-orang dalam budaya yang lebih condong ke dimensi budaya pemanjaan diri telah menikmati banyak kebebasan untuk bertindak

sesuka hati, membelanjakan pendapatan mereka, dan menikmati waktu luang, dampak tambahan dari kepuasan finansial dalam membebaskan keinginan orang-orang seharusnya lebih lemah daripada mereka yang berada dalam budaya yang lebih mengekang diri (Hofstede & Minkov, 2010). Sebaliknya, orang-orang dalam budaya yang lebih mengekang akan lebih mengandalkan kepuasan mereka dengan sumber daya keuangan sebelum berbelanja barang dan jasa yang tidak terlalu penting (Hofstede & Minkov, 2010; Li et al., 2022).

2.1.5 Definisi *Cultural Fit*

Menurut Kristof (1996), *cultural fit* dapat dipahami sebagai keselarasan antara individu dan organisasi, di mana salah satu pihak memenuhi persyaratan yang lain, atau mereka memiliki ciri-ciri fundamental yang serupa, memiliki karakteristik yang sama, atau menunjukkan keduanya (Tomei & Russo, 2016). Hal ini mengakui dua jenis koneksi potensial yang dapat muncul antara individu dan organisasi: (a) situasi di mana organisasi dan individu memenuhi persyaratan satu sama lain (dikenal sebagai kesesuaian tambahan), dan (b) skenario di mana organisasi dan individu berbagi atribut serupa (disebut sebagai kesesuaian pelengkap) (Tomei & Russo, 2016). Dari perspektif strukturalis, sudut pandang budaya anggota organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh diferensiasi struktural dan posisi formal (Tomei & Russo, 2016). Akibatnya, individu yang memegang posisi organisasi yang sama mengalami tekanan organisasi yang sebanding dan lebih cenderung mengadopsi sudut pandang budaya yang sama sehingga mencapai *cultural fit* (Tomei & Russo, 2016). Pertukaran informasi selama interaksi ini memungkinkan mereka untuk memahami konteks organisasi dan

mengidentifikasi tindakan yang tepat (Tomei & Russo, 2016). Dengan demikian, melalui pertukaran informasi timbal balik, interaksi yang sering terjadi di antara anggota organisasi cenderung mendorong pengembangan perspektif yang sama mengkatalisasi penyelarasan budaya melalui hubungan interpersonal (Tomei & Russo, 2016).

2.1.6 Teori *Person-Supervisor Fit*

Kecocokan antara atribut individu dan kekhususan situasi telah lama menjadi penjelasan penting untuk perbedaan dalam kinerja pribadi dan kepuasan di tempat kerja (Zheng et al., 2018) dalam (Caldwell et al., 2015). Perusahaan menghabiskan waktu, sumber daya, dan uang yang berharga untuk membuat acara yang mensosialisasikan, melatih, dan mengembangkan karyawan secara teratur (Schoon, 2008). Organisasi menginginkan dan membutuhkan karyawan yang akan sukses di tempat kerja yang mereka pilih (Schoon, 2008). Setiap organisasi memiliki beberapa karakteristik berbeda yang dapat memengaruhi seberapa sukses dan bahagianya karyawan di tempat kerja (Schoon, 2008). Semua upaya yang dilakukan organisasi atas nama pekerja bisa menjadi sia-sia jika individu memiliki hubungan yang buruk dengan atasan mereka (Schoon, 2008). Demikian pula, hubungan antara atasan dan bawahan adalah penting bagi hasil kerja (Zheng et al., 2018) dalam (Amy et al., 2005). Dengan kata lain, jika seseorang merasa karakteristiknya sesuai dengan atasannya, mereka akan lebih percaya diri bahwa mereka akan berhasil melakukan tugas mereka dan akan memiliki ekspektasi yang lebih positif tentang hasil yang akan mereka hasilkan (Zheng et al., 2018).

Supervisor sering kali menganggap orang lain penting sebagai bawahan mereka karena bawahan mereka diakui sebagai agen organisasi dan

mengendalikan banyak sumber daya di tempat kerja. *Person-supervisor fit* memiliki dampak positif pada hasil individu seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kualitas hubungan dengan pemimpin (Zheng et al., 2018) dalam (Amy et al., 2005). *Person-supervisor fit* juga telah dikonseptualisasikan sebagai kesamaan antara dimensi kepribadian, nilai, dan tujuan antara atasan dan bawahan (Schoon, 2008). Schoon (2008) juga mengusulkan bahwa jika dimensi kecocokan ini cocok (atau tidak cocok), akan ada hubungan yang signifikan dengan hasil organisasi.

Selain itu, supervisor yang cocok dengan bawahan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang harapan dan kebutuhan bawahan untuk bekerja (Zheng et al., 2018). Dalam situasi yang ideal, karyawan dan supervisor mereka bekerja sama dengan baik dan memiliki hubungan yang baik (Schoon, 2008). Hubungan ini dapat menghasilkan pekerja yang puas dan senang datang ke tempat kerja (Schoon, 2008). Oleh sebab itu, ketika seorang individu merasa tujuan, nilai, dan kepribadiannya sesuai dengan atasannya, kesamaan antara atasan dan bawahan akan semakin meningkatkan kepercayaan diri bawahan dalam bekerja (Zheng et al., 2018).

2.1.7 Teori Sosialisasi

Teori sosialisasi menjelaskan proses perkembangan kepribadian seseorang dalam konteks sosial yang dipengaruhi oleh kondisi kehidupan tertentu (Höppner, 2017) dalam (Hurrelmann et al., 2015). Teori ini menggambarkan bagaimana individu memperoleh bahasa, pengetahuan, keterampilan sosial, norma, nilai, dan adat istiadat yang diperlukan untuk berpartisipasi dan berasimilasi ke dalam suatu kelompok atau komunitas (Höppner, 2017). Sosialisasi merupakan perpaduan antara kepatuhan sukarela

dan aturan yang dipaksakan dari luar yang dibentuk oleh harapan orang lain (Höppner, 2017). Akibatnya, sosialisasi berdampak pada kerangka sosio-struktural dari keberadaan komunal sekaligus memastikan kesinambungan budaya dan sosial (Höppner, 2017) dalam (Hurrelmann et al., 2015). Selain itu, sosialisasi merupakan proses pembelajaran, pendidikan, dan transformasi yang terlibat, di mana setiap individu diyakini secara aktif membentuk perkembangan mereka sendiri (Höppner, 2017) dalam (Hurrelmann et al., 2015).

Di masa lalu, teori-teori konvensional menggambarkan sosialisasi sebagai sebuah proses di mana individu mengasimilasi norma, nilai, dan adat istiadat, sehingga memperoleh keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk terlibat dalam masyarakat (Höppner, 2017) dalam (Hurrelmann et al., 2015). Subjek dalam proses sosialisasi, pada dasarnya diperlakukan sebagai objek yang secara pasif mengadopsi tindakan dan orientasi yang diharapkan secara sosial sebagai bagian dari penerimaan nasib yang telah ditentukan (Höppner, 2017). Dari perspektif baru ini, sosialisasi dipandang sebagai proses pembelajaran, pendidikan, dan perubahan yang aktif yang menyiratkan bahwa setiap orang diasumsikan secara aktif membentuk pertumbuhan mereka sendiri (Höppner, 2017).

2.1.8 Definisi Kepuasan Gaya Supervisi

Kepuasan adalah ekspresi dari kegembiraan atau kekecewaan seseorang setelah menilai suatu performa yang mereka bayangkan terhadap performa yang sebenarnya (Kotler & Keller, 2016). Ketika performa sesuai dengan harapan, seseorang merasa puas. Ketika performa tidak sesuai dengan harapan, seseorang merasa kecewa. Jika performa melampaui harapan,

seseorang merasa sangat puas atau senang.

Gaya supervisi adalah istilah yang sering digunakan untuk mendefinisikan karakteristik kepribadian seorang supervisor (Lewis et al., 2008). Gaya supervisi dapat mempengaruhi hubungan seseorang dengan supervisor mereka dan dapat menjadi faktor penting dalam kepuasan kerja seseorang (Lewis et al., 2008). Oleh sebab itu, penting bagi seorang supervisor untuk menjaga dialog terbuka dengan pekerja tentang gaya supervisi mereka dan terbuka terhadap umpan balik (Lewis et al., 2008). Dialog ini harus mencakup aspek-aspek gaya supervisi yang bermanfaat atau menghambat setiap pekerja (Lewis et al., 2008). Tempat yang baik untuk memulai adalah selama evaluasi kinerja tahunan pekerja, tetapi diskusi ini harus dilakukan secara berkelanjutan (Lewis et al., 2008).

Dengan demikian, kepuasan gaya supervisi disimpulkan sebagai ekspresi kegembiraan atau kekecewaan seorang anggota bawahan setelah menilai suatu performa dari seorang atasan yang mereka bayangkan terhadap performa yang sebenarnya. Hal yang dinilai oleh seorang anggota bawahan terhadap kepuasan gaya supervisi seorang atasan adalah karakteristik kepribadian dalam menjalin baik hubungan intrapersonal maupun interpersonal dengan anggota bawahannya.

2.1.9 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Penilaian kinerja merupakan bentuk penilaian yang diberikan oleh atasan kepada anggota bawahan mereka. Akan tetapi, penilaian kinerja tidak selalu berbanding lurus terhadap kepuasan yang dirasakan oleh setiap anggota. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan yang beragam dan penilaian kinerja tidak mengukur beragam faktor yang

memengaruhi kepuasan, tetapi hanya mengukur faktor-faktor yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Evaluasi kinerja tahunan pekerja perlu dilakukan secara berkelanjutan (Lewis et al., 2008) untuk mengukur faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan sesuai dengan kebutuhan organisasi agar hasil penilaian kinerja makin akurat dalam mendeskripsikan kepuasan yang dirasakan oleh setiap anggotanya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap anggota berdasarkan klasifikasi oleh Tsai (2011) adalah sebanyak empat dari tujuh faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dalam Vroom (1962). Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mitra Kerja (*Working Partners*)

Tsai (2011) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah mitra kerja. Faktor mitra kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja berdasarkan komunikasi status antara sesama rekan kerja di departemen yang sama, komunikasi status antara sesama departemen dengan departemen yang lain, tim yang bekerja sama baik di departemen yang sama maupun di departemen lainnya, dan tim yang dibentuk oleh departemen sendiri. Komunikasi merupakan salah satu bentuk interaksi sosial dalam organisasi. Status berpengaruh terhadap karakter individu dalam membentuk proses komunikasi di hirarki sosial (Bieberstein, 2022) dalam (Kilduff, 2020). Dalam banyak organisasi, bahkan dalam tim tanpa pemimpin yang ditunjuk, dapat diamati bahwa perbedaan status dapat memengaruhi komunikasi (Bieberstein, 2022) dalam (Stasser & Abele, 2020). Oleh sebab itu, faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yakni mitra kerja menurut Tsai (2011) diukur melalui proses komunikasi antara sesama rekan kerja berdasarkan status yang dimiliki dalam hirarki sosial di organisasi.

2. Penghargaan dan Kesejahteraan (*Rewards and Welfare*)

Tsai (2011) mengemukakan bahwa penghargaan dan kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan dan kesejahteraan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah remunerasi dan program kesejahteraan. Remunerasi atau kompensasi pada dasarnya adalah hak karyawan dan kewajiban organisasi untuk mengakui dan menghargai kontribusi karyawan dalam mengejar tujuan yang telah ditetapkan (Sardjana & Suharto, 2018). Oleh sebab itu, kompensasi yang diterima oleh karyawan akan memenuhi kebutuhan mereka secara memadai dan adil (Sardjana & Suharto, 2018). Perilaku kerja yang profesional juga penting karena berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sardjana & Suharto, 2018). Kesejahteraan yang diukur oleh Tsai (2011) adalah kesejahteraan ekonomi karena satu keterkaitan dengan remunerasi di tempat kerja. Dalam teori ekonomi secara umum, kesejahteraan tampaknya hanyalah kata lain dari utilitas (Greve, 2014). Dengan kata lain, kesejahteraan terkait dengan persepsi individu dan kegunaan dari penggunaan pendapatan (Greve, 2014). Oleh karena itu, remunerasi dan kesejahteraan berbanding lurus berdasarkan pengukuran kepuasan kerja oleh Tsai (2011). Apabila remunerasi yang didapatkan sesuai atau bahkan melebihi ekspektasi, kesejahteraan dalam hal ekonomi yang didapatkan juga makin tinggi.

3. Superior

Tsai (2011) mengemukakan bahwa faktor ke-3 yang memengaruhi kepuasan kerja adalah superior. Persepsi seorang anggota bawahan terhadap kepuasan gaya supervisi berdasarkan karakteristik pribadi dari seorang atasan dalam menjalin baik hubungan intrapersonal maupun interpersonal dengan anggota bawahannya. Hubungan antara atasan dan

bawahan adalah penting bagi hasil kerja (Zheng et al., 2018) dalam (Amy et al., 2005). Dengan kata lain, jika seseorang merasa karakteristiknya sesuai dengan atasannya, mereka akan lebih percaya diri bahwa mereka akan berhasil melakukan tugas mereka dan akan memiliki ekspektasi yang lebih positif tentang hasil yang akan mereka hasilkan (Zheng et al., 2018). Oleh sebab itu, faktor ini menekankan pengukuran terhadap hubungan antara atasan dan bawahan sebagai salah satu hal yang memengaruhi kepuasan kerja.

4. Pengakuan Pekerjaan (*Job Recognition*)

Tsai (2011) mengemukakan bahwa pengakuan pekerjaan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Hal yang diukur di faktor ini adalah pengakuan atas hasil pekerjaan yang memuaskan, pemberian pelayanan yang baik, dan esensial peran kerja. Pengakuan dalam hal ini berarti menghargai dan peduli dengan kontribusi karyawan sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk mengenali karyawan mereka (Nisar et al., 2019). Organisasi memberikan penghargaan kepada karyawannya untuk menjaga harga diri mereka tetap tinggi dan membuat mereka tetap bersemangat (Nisar et al., 2019). Karyawan yang diakui dalam organisasi mereka termotivasi dengan baik dan berkinerja baik dan mendorong seseorang menunjukkan perilaku tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Nisar et al., 2019).

2.2 Tinjauan Empiris

Penelitian ini memiliki beberapa dasar pondasi yang menguatkan bahwa penelitian ini layak untuk diajukan dan layak untuk dijadikan referensi terhadap penelitian di masa yang akan mendatang dengan basis alasan untuk menciptakan atau menerbitkan berbagai macam karya ilmiah. Beberapa penelitian terdahulu penulis uraikan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Tsai (2011) berjudul "*Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job satisfaction*" mengemukakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan dan nilai-nilai yang telah lama ada dalam suatu organisasi, bersama dengan keyakinan dan nilai-nilai karyawan mengenai pekerjaan mereka, yang membentuk sikap dan tindakan mereka. Para pemimpin sering kali menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar selaras dengan tujuan organisasi, yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, memahami interaksi antara budaya organisasi, pendekatan kepemimpinan, dan kepuasan karyawan sangatlah penting. Budaya organisasi secara signifikan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan mengkomunikasikan dan mendukung etos organisasi secara efektif kepada karyawan, pemahaman dan penerimaan mereka akan hal tersebut dapat mempengaruhi sikap dan pola pikir mereka dalam bekerja. Ketika interaksi antara pemimpin dan karyawan positif, hal ini akan menumbuhkan komunikasi tim, kolaborasi, dan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Sow et al. (2017) yang berjudul "*The Relationship between Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction in the U.S. Healthcare Industry*" berusaha mengeksplorasi bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja saling berkaitan dalam sektor kesehatan di Amerika Serikat. Penelitian ini menjawab tantangan yang

dihadapi oleh para pemimpin di industri ini yang kurang memiliki wawasan tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja, terutama mengingat reputasi sektor ini yang memiliki tingkat kelelahan yang tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Temuan utama menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional pada awalnya terlihat secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, efek ini berkurang ketika faktor budaya organisasi diperhitungkan. Hal ini menggarisbawahi peran penting budaya organisasi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menyarankan bahwa organisasi layanan kesehatan harus berusaha untuk beralih dari budaya yang berfokus pada eksternal untuk meningkatkan kepuasan kerja. Langkah seperti itu dapat meningkatkan hasil sosial dengan meningkatkan kualitas kerja bagi jutaan karyawan di sektor perawatan kesehatan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan berfokus pada kesejahteraan internal, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, serta mengurangi tingkat kelelahan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari et al. (2019) yang berjudul "*Employees' Performance: Organizational Culture and Leadership Style through Job Satisfaction*" meneliti bagaimana kinerja karyawan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berhubungan dengan kepuasan kerja. Dua model struktural penting muncul dari hasil penelitian tersebut. Model pertama mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Model kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Lebih lanjut, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara khusus mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi

memiliki pengaruh yang lebih kuat daripada gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja muncul sebagai faktor yang lebih penting daripada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sederhananya, kepuasan kerja memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Lok & Crawford (2004) yang berjudul "*The effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison*" mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi di antara para manajer di Hong Kong dan Australia. Perbedaan yang signifikan terlihat antara kedua kelompok dalam hal budaya organisasi yang inovatif dan suportif, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi, dengan manajer Australia melaporkan skor rata-rata yang lebih tinggi untuk variabel-variabel ini. Namun, perbedaan-perbedaan dalam kepuasan kerja dan komitmen ini menghilang ketika memperhitungkan budaya organisasi, kepemimpinan, dan demografi responden. Untuk sampel gabungan, budaya organisasi yang inovatif dan suportif, bersama dengan gaya kepemimpinan yang penuh perhatian, berdampak positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dampak dari budaya yang inovatif terhadap kepuasan kerja dan komitmen, serta pengaruh gaya kepemimpinan yang penuh perhatian terhadap komitmen, lebih terasa pada kelompok Australia. Selain itu, gaya kepemimpinan yang berfokus pada struktur (disebut sebagai "struktur inisiasi") memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja di seluruh sampel. Tingkat pendidikan peserta sedikit berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, tetapi sedikit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, budaya nasional memoderasi hubungan antara usia responden dan kepuasan kerja,

menunjukkan efek yang lebih positif di antara para manajer di Hong Kong.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2021) yang berjudul "*Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction*" mengeksplorasi dampak rekrutmen, seleksi, dan penempatan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan sampel 153 peserta. Faktor rekrutmen ditemukan memiliki pengaruh positif dan penting terhadap kinerja karyawan, menggarisbawahi pentingnya proses rekrutmen yang efektif dan akurat dalam membina sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi dan cakap untuk memenuhi tujuan organisasi. Demikian pula, kriteria seleksi menunjukkan pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja karyawan, yang menekankan perannya dalam mengidentifikasi individu dengan kualifikasi tertentu untuk mengisi posisi yang tersedia atau posisi yang baru dibuat, sehingga berkontribusi pada peningkatan hasil kinerja. Selain itu, faktor penempatan menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menyoroti pentingnya memastikan bahwa karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi mereka, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
6. Dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar", Syarmila (2022) mengemukakan bahwa secara parsial budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar. Metode pengambilan sampel (sampling) yang digunakan, yaitu probability sampling dengan jumlah responden 116. Data dalam penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner yang telah dibagikan. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif

dan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan aplikasi IBM SPSS versi 22 untuk Windows Operation System. Akan tetapi, penelitian ini memiliki keterbatasan bahwa ruang lingkup penelitiannya sempit dan menyarankan bahwa penelitian di masa yang akan datang dapat memperluas ruang lingkup penelitiannya sehingga memperbesar keakuratan hasil penelitian.

7. Penelitian berikutnya mengacu pada Gilbreath & Benson (2004) berjudul "*The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being*" menyoroti pernyataan bahwa kesejahteraan karyawan terkait dengan perilaku supervisor mereka. Meskipun hubungan antara perilaku atasan dan kesejahteraan psikologis karyawan telah diketahui, tetapi sejauh mana hubungan ini dibandingkan dengan faktor kesejahteraan lainnya masih belum jelas. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hal ini dan menemukan bahwa perilaku supervisor secara signifikan berkontribusi dalam memprediksi gangguan kejiwaan di luar beberapa faktor lain yang berpengaruh, termasuk usia, praktik kesehatan, dukungan dari rekan kerja dan rumah, dan stres terkait pekerjaan. Hal ini menekankan pentingnya mempertimbangkan perilaku supervisor dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dalam menunjukkan nilai potensial dari alat berbasis kuesioner yang baru dikembangkan untuk penelitian di masa mendatang. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang berada di bawah supervisor yang berperilaku positif melaporkan kesehatan psikologis yang lebih baik. Hal ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan perilaku supervisor dalam konteks kesejahteraan di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini mengarah pada penciptaan alat yang komprehensif untuk menilai perilaku supervisor yang terkait dengan kesejahteraan karyawan yang ketika divalidasi dalam penelitian yang lebih luas dapat menjadi alat yang penting dalam mengidentifikasi bidang-

bidang yang perlu ditingkatkan dan memberikan bimbingan dan pelatihan yang ditargetkan untuk supervisor. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya upaya dalam peningkatan perilaku supervisor dapat bermanfaat bagi karyawan, supervisor, dan perusahaan.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Tsai & Qiao (2023) yang berjudul "*A Cross-Cultural Examination of the Fit between Expected and Observed Leadership Behaviors and Employee Satisfaction: An Empirical Study of the Expectations and Satisfaction of Chinese Employees Toward the Leadership Behaviors of Their Expatriate Supervisors*" berdasar pada teori *person-supervisor fit* atau kecocokan orang-penyelia dan teori kepemimpinan implisit. Penelitian ini meneliti pengaruh kecocokan antara perilaku kepemimpinan yang diharapkan dan yang diamati terhadap kepuasan karyawan dalam konteks lintas budaya. Data dikumpulkan dari 237 karyawan Tiongkok yang melapor langsung kepada 40 manajer senior ekspatriat. Hasil analisis regresi polinomial dan pemodelan permukaan respon menunjukkan bahwa tingkat kecocokan yang tinggi antara perilaku kepemimpinan yang diharapkan dan yang diamati berhubungan dengan tingkat kepuasan supervisor yang tinggi. Kepuasan ini lebih tinggi ketika terdapat keselarasan yang tinggi antara perilaku kepemimpinan yang diharapkan dan yang diamati. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat pentingnya kecocokan antara harapan dan kenyataan dalam perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, implikasi praktis dari penelitian ini meliputi pentingnya bagi manajer ekspatriat untuk memahami dan memenuhi harapan karyawan mereka terkait perilaku kepemimpinan, guna meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan lintas budaya.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Korulczyk & Cooper-Thomas (2021) yang berjudul "*Person-Supervisor Fit and Proactive Behavior and Unethical Behaviors*" meneliti kecocokan antara atasan dan bawahan yang berhubungan

dengan perilaku proaktif dan perilaku tidak etis karyawan terhadap organisasi. Studi ini melibatkan 321 karyawan dari berbagai sektor di Polandia. Para peserta diminta untuk mengisi Skala *Person-Supervisor Fit*, Skala Perilaku Proaktif, dan Kuesioner Perilaku Tidak Etis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian tambahan (*supplementary fit*) berhubungan secara lemah, tetapi positif dengan perilaku proaktif karyawan, tetapi tidak berhubungan dengan kesesuaian pelengkap (*complementary fit*). Menariknya, kesesuaian pelengkap justru berhubungan lemah, tetapi positif dengan perilaku tidak etis karyawan. Sebaliknya, kesesuaian pelengkap dari perspektif kebutuhan-sumber daya menunjukkan hubungan yang lemah, tetapi negatif dengan perilaku tidak etis. Kesimpulan dari penelitian ini dapat diterapkan pada pengaturan organisasi yang menghadapi tantangan perilaku tidak etis karyawan dan rendahnya proaktivitas mereka. Temuan ini menekankan pentingnya memahami berbagai jenis kesesuaian antara karyawan dan atasan serta implikasinya terhadap perilaku karyawan dalam organisasi. Organisasi dapat menggunakan wawasan ini untuk mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola hubungan atasan-bawahan dan meningkatkan etika serta proaktivitas di tempat kerja.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Zakiy (2022) yang berjudul "*Linking Person Supervisor Fit with Employee Performance and Work Engagement: The Mediating Role of LMX*" memiliki dasar bahwa kepemimpinan telah muncul sebagai penentu penting bagi arah masa depan organisasi. Oleh karena itu, dukungan yang diberikan oleh para pemimpin secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan dalam organisasi. Para pemimpin memiliki kemampuan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif yang memotivasi karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara person-supervisor fit (PS-Fit) dan kinerja karyawan, serta keterlibatan kerja, yang dimediasi oleh leader-member exchange (LMX).

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan dari enam bank syariah di provinsi DIY. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan offline yang didistribusikan kepada 158 karyawan bank syariah. Data dianalisis menggunakan metodologi SEM-PLS dengan perangkat lunak SMART-PLS. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa PS-Fit berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menyelidiki peran mediasi LMX, yang menghubungkan PS-Fit dengan kinerja karyawan dan keterlibatan kerja.. Untuk itu, para manajer di Bank Syariah perlu mengoptimalkan peran pemimpin dalam perusahaan, seperti meningkatkan hubungan interpersonal dengan karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dan keterlibatan kerja karyawan.

11. Penelitian yang dilakukan oleh Schoon (2008) yang berjudul "*Person-Supervisor Fit: Implications for Organizational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction*" berlatar belakang pada literatur kesesuaian tradisional berfokus pada kesesuaian antara orang dan organisasi. Namun, Kristof Brown, Zimmerman, dan Johnson (2005) baru-baru ini memperkenalkan ide *person-supervisor fit* dalam sebuah meta-analisis tentang *fit*. *Person-supervisor fit* dihipotesiskan sebagai tingkat kesamaan antara dimensi kepribadian, nilai, dan tujuan. Penelitian ini mendefinisikan kesesuaian dan kemudian mengulas literatur tentang topik-topik yang berkaitan dengan kesesuaian antara atasan dan bawahan. Penelitian ini dilakukan dengan atasan (anggota fakultas) dan bawahan (asisten dosen dan asisten peneliti) dari departemen yang berbeda dalam satu universitas untuk mengetahui hubungan antara *person-supervisor fit* dengan stres organisasi bawahan, komitmen organisasi bawahan, dan kepuasan kerja bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecocokan antara dimensi kepribadian, nilai, dan tujuan antara atasan dan bawahan tidak memiliki hubungan yang kuat dengan variabel-variabel hasil yang diinginkan.

Satu pengecualian adalah korelasi yang signifikan dan kuat antara kesamaan nilai dan komitmen organisasi bawahan sehingga semakin mirip nilai antara pasangan, semakin rendah komitmen organisasi.

12. Penelitian yang dilakukan oleh (Testa, M. et al., 2003) yang berjudul "*Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment*" bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana "kesesuaian" antara budaya nasional dan budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja dalam lingkungan layanan global. Pendekatan analitis yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan regresi skor *power distance* dari Hofstede terhadap ukuran kepuasan kerja. Skor *power distance* mencerminkan sejauh mana individu dalam suatu masyarakat menerima distribusi kekuasaan yang tidak setara dianggap sebagai dimensi penting dalam memahami budaya nasional. Selain itu, penelitian ini menggabungkan berbagai variabel kontrol untuk memastikan bahwa hasil yang diperoleh secara akurat mencerminkan hubungan asli antara keselarasan budaya dan kepuasan kerja. Studi ini menggarisbawahi pentingnya bagi organisasi internasional untuk memahami dan mempromosikan keselarasan antara budaya nasional dan budaya organisasi. Penyelarasan ini dipandang sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Organisasi yang berhasil membina lingkungan kerja yang selaras dengan nilai-nilai budaya nasional karyawannya diharapkan dapat menciptakan tempat kerja yang lebih harmonis dan produktif. Temuan ini menunjukkan adanya korelasi positif yang signifikan antara keselarasan budaya dan kepuasan kerja di tingkat karyawan, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan keselarasan antara budaya organisasi dengan nilai-nilai budaya nasional mereka cenderung mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun, korelasi ini tidak terlihat pada tingkat manajerial, di mana keselarasan budaya tidak memiliki dampak yang signifikan

terhadap kepuasan kerja.

13. Penelitian yang dilakukan oleh (Schaaf, 2018) yang berjudul “*Perception of Supervisory Styles and Satisfaction*” menggunakan desain deskriptif untuk mengumpulkan informasi terukur yang dapat dianalisis secara statistik, guna memahami elemen-elemen dalam hubungan antara supervisor dan anggota bawahan. Fokus dari penelitian ini adalah mengevaluasi kesepakatan mengenai gaya supervisi yang dirasakan dan kepuasan antara supervisor dan anggota bawahan. Penelitian ini juga mempertimbangkan karakteristik eksternal dan pribadi, seperti usia, pengaturan klinis, pengalaman, dan pelatihan sebelumnya, dalam hubungannya dengan kepuasan supervisee dan kesepakatan mengenai gaya supervisi dalam pasangan. Data dikumpulkan melalui kuesioner demografi dan *Supervisory Style Inventory* (SSI), yang mengidentifikasi gaya supervisi yang menarik, sensitif secara interpersonal, atau berorientasi pada tugas.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA PENELITI, TAHUN PENELITIAN, JUDUL PENELITIAN, DAN SUMBER	VARIABEL DAN METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Gaya Supervisi			
1.	Tsai, Y. (2011): “ <i>Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job satisfaction</i> ” (BMC Health Services Research)	Budaya Organisasi, Perilaku Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja. Distribusi kuesioner, analisis faktor konfirmatori, dan analisis korelasi.	Budaya organisasi berkorelasi secara signifikan (positif) dengan perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan perilaku kepemimpinan berkorelasi secara signifikan (positif) dengan kepuasan kerja.
2.	Sow et al. (2017): “ <i>The Relationship between Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction in the U.S. Healthcare Industry</i> ” (Management and Economics)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja. Distribusi kuesioner dan analisis	Organisasi layanan kesehatan di Amerika Serikat harus berusaha untuk beralih dari budaya yang berfokus pada eksternal untuk meningkatkan kepuasan kerja.

	Research Journal)	korelasi.	
3.	Ratnasari et al., (2019): "Employees' Performance: Organizational Culture and Leadership Style through Job Satisfaction" (Humanities & Social Sciences Reviews)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Distribusi kuesioner dan analisis jalur.	Model struktural yang pertama, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada model struktural kedua, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja dan berpengaruh tidak langsung secara signifikan melalui kepuasan kerja budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.
4.	Lok & Crawford (2004): "The effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment: A Cross-National Comparison" (Journal of Management Development)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi. Distribusi kuesioner, analisis data yang terdiri atas analisis faktor konfirmatori, analisis regresi, analisis korelasi, dan serangkaian uji T.	Budaya nasional menghasilkan efek moderasi yang signifikan secara statistik terhadap dampak variabel demografis, kepemimpinan, dan budaya organisasi tertentu pada kepuasan dan komitmen kerja.
5.	Sari et al (2021): "Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction" (The International Journal of Social Sciences World)	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Distribusi kuesioner dan analisis jalur dengan menggunakan SEM (structural equation modeling).	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
6.	(Syarmila, 2022): “Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar Kota Makassar” (Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Repositori Unhas)	Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Distribusi kuesioner dan analisis regresi linear berganda.	Secara parsial budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Hubungan antara <i>Cultural Fit</i> dan Kepuasan Gaya Supervisi			
7.	Gilbreath & Benson, (2004): “ <i>The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being</i> ” (Article in Work and Stress of Colorado State University)	Kontribusi Perilaku Supervisor dan Kesejahteraan Psikologis Karyawan. Distribusi kuesioner, wawancara, dan analisis literatur.	Karyawan yang memiliki atasan dengan perilaku positif melaporkan kesehatan psikologis yang lebih baik.
8.	Tsai & Qiao, (2023): “ <i>A Cross-Cultural Examination of the Fit between Expected and Observed Leadership Behaviors and Employee Satisfaction: An Empirical Study of the Expectations and Satisfaction of Chinese Employees Toward the Leadership Behaviors of Their Expatriate</i> ”	Perilaku Kepemimpinan dan Kepuasan Karyawan. Distribusi kuesioner, analisis regresi polinomial, dan pemodelan permukaan respons.	Hasil analisis regresi polinomial dan pemodelan permukaan respons menunjukkan bahwa tingkat kecocokan yang tinggi berhubungan dengan tingkat kepuasan supervisor yang tinggi dan kepuasan tersebut lebih tinggi ketika perilaku kepemimpinan yang diharapkan dan yang diamati

	<i>Supervisors</i> (International Studies of Management and Organization)		menunjukkan tingkat keselarasan yang tinggi.
9	Korulczyk & Cooper-Thomas (2021): " <i>Person-Supervisor Fit and Proactive Behavior and Unethical Behaviors</i> " (Annals of Psychology)	<i>Person-Supervisor Fit</i> , Perilaku Proaktif, dan Perilaku Tidak Etis. Distribusi kuesioner dan analisis regresi linier berganda.	Kesesuaian tambahan (<i>supplementary fit</i>) berhubungan secara lemah tetapi positif dengan perilaku proaktif karyawan, tetapi tidak berhubungan dengan kesesuaian pelengkap (<i>complementary fit</i>). Kesesuaian pelengkap justru berhubungan lemah tetapi positif dengan perilaku tidak etis karyawan. Sebaliknya, kesesuaian pelengkap dari perspektif kebutuhan-sumber daya menunjukkan hubungan yang lemah tetapi negatif dengan perilaku tidak etis.
10	Zakiy (2022): " <i>Linking Person Supervisor Fit with Employee Performance and Work Engagement: The Mediating Role of LMX</i> " (Advance: A Sage Preprints Community)	<i>Person-Supervisor Fit</i> , Kinerja Karyawan, Keterikatan Kerja, dan <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) Distribusi kuesioner dan analisis SEM (Structural Equation Model) menggunakan <i>software</i> SMART-PLS.	<i>Person-Supervisor Fit</i> dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keterikatan kerja. Selain itu, peran LMX sebagai variabel mediasi yang menghubungkan antara PS Fit terhadap kinerja karyawan dan work engagement karyawan dapat diuji.
11	Schoon (2008): " <i>Person-Supervisor Fit: Implications for Organizational Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction</i> " (Clemson University TigerPrints)	<i>Person-Supervisor Fit</i> , Stres Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Distribusi kuesioner, analisis regresi polinomial, dan analisis regresi.	Korelasi yang signifikan dan kuat antara kesamaan nilai dengan komitmen organisasi dari anggota bawahan.
12	(Testa, M. et al., 2003):	<i>Cultural Fit</i> dan	Kesesuaian budaya

	<i>"Cultural Fit and Job Satisfaction in a Global Service Environment"</i> (Management International Review)	Kepuasan Kerja.. Distribusi kuesioner dan analisis regresi polinomial.	berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di tingkat karyawan, tetapi tidak di tingkat manajerial.
13	(Schaaf, 2018): <i>"Perception of Supervisory Styles and Satisfaction"</i> (Murray State's Digital Commons)	Persepsi Gaya Supervisi dan Persepsi Kepuasan Distribusi Kuesioner, Instrumen Supervisory Style Inventory (SSI), dan analisis menggunakan Statistical Analysis System (SAS) dengan uji Chi-Square dan uji parametrik (t-test).	Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan supervisor dan persetujuan terhadap gaya supervisi. Namun, gaya interpersonal dan gaya yang berorientasi pada tugas berkorelasi kuat dengan kepuasan supervisor. Tidak ada hubungan yang signifikan antara usia pelatihan dan pengalaman dari supervisor yang berhubungan dengan kepuasan anggota bawahan.

Sumber: Penulis, 2024

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dalam menindaklanjuti ulasan dari berbagai kajian literatur dan penelitian terdahulu yang telah penulis kumpulkan di bab sebelumnya, yakni bab II, tinjauan pustaka, penulis dapat mengemukakan kerangka konseptual berupa hubungan antarvariabel pada penelitian ini dengan Budaya Organisasi (X_1) dan *Cultural Fit* (X_2) sebagai variabel independen dan Kepuasan Gaya Supervisi sebagai variabel dependen (Y). Kemudian, dengan telah dikemukakannya latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, dan tujuan penelitian yang dilengkapi dengan teori dari berbagai kajian terdahulu dan penelitian terdahulu serta didukung oleh adanya kerangka konseptual, pengembangan hipotesis pada penelitian ini dapat terbentuk.

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual mencerminkan paradigma penulis yang akan penulis jadikan sebagai acuan untuk memecahkan rumusan masalah atau fokus penelitian yang telah dikemukakan di bab pendahuluan dengan menguraikan hubungan antarvariabel dan didukung dengan gambar atau skema yang merupakan proyeksi kerangka konseptual dalam penelitian ini.

3.1.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Gaya Supervisi

Budaya organisasi merupakan karakteristik unik yang dibentuk oleh keyakinan dan nilai bersama dari para pendiri organisasi yang memengaruhi perilaku karyawan dan prinsip-prinsip organisasi (Jigjiddorj et al., 2021). Sementara itu, kepuasan gaya supervisi adalah istilah yang digunakan untuk

menggambarkan rasa senang anggota organisasi karena terpenuhi kebutuhannya dengan bantuan supervisor di tempat kerja (Lewis et al., 2008). Faktor penting dalam kepuasan gaya supervisi adalah bahwa anggota organisasi yang puas melakukan pekerjaan dan memberikan kontribusi yang dibutuhkan organisasi dengan arahan dan bantuan dari supervisor (Lewis et al., 2008; Schaaf, 2018).

Penelitian empiris yang dikemukakan oleh (Lok & Crawford, 2004; Ratnasari et al., 2019; Sari et al., 2021; Sow et al., 2017; Syarmila, 2022; Y. Tsai, 2011) mengemukakan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan gaya supervisi. Kekuatan budaya di suatu organisasi memengaruhi kepuasan gaya supervisi yang berimbas pada terdorongnya motivasi dan inspirasi anggota apabila gaya supervisi supervisor dianggap memuaskan. Tingkat kepuasan gaya supervisi sejalan dengan salah satu aspek kepuasan kerja yang apabila kepuasan kerja tinggi, kinerja karyawan juga tinggi (dalam artian baik dan optimal) begitupun sebaliknya (Lok & Crawford, 2004; Testa, M. et al., 2003; Tsai, 2011). Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebagai bentuk kolektif dari keseluruhan kinerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Kinerja organisasi yang baik memiliki ciri yang menandakan adanya menekankan pelanggan, peningkatan berkelanjutan, disiplin diri, dan pemberdayaan karyawan (Schoon, 2008).

3.1.2 Hubungan *Cultural Fit* dan Kepuasan Gaya Supervisi

Menurut (Kristof, 1996), *cultural fit* dapat dipahami sebagai keselarasan antara individu dan organisasi yang salah satu entitas memenuhi persyaratan yang lain, atau mereka memiliki karakteristik fundamental yang sama, atau keduanya. Hal ini mengakui dua jenis koneksi potensial yang

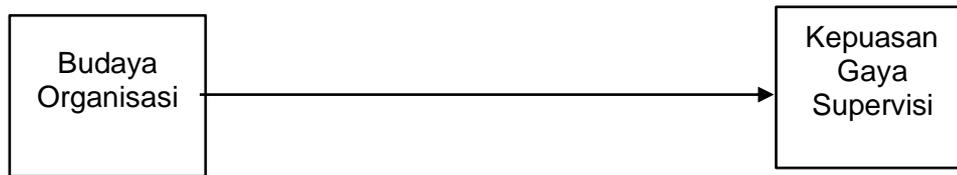
dapat muncul antara individu dan organisasi: (a) situasi di mana organisasi dan individu memenuhi persyaratan satu sama lain (dikenal sebagai kesesuaian tambahan), dan (b) skenario di mana organisasi dan individu berbagi atribut serupa (disebut sebagai kesesuaian pelengkap) (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2021). Dengan demikian, kesesuaian budaya mengacu pada keselarasan nilai, keyakinan, dan perilaku karyawan dengan perusahaan tempat mereka bergabung. Kesesuaian ini sangat penting bagi anggota dan organisasi karena dapat meningkatkan kepuasan kerja (termasuk aspek kepuasan gaya supervisi), kinerja yang lebih baik, dan budaya organisasi yang lebih kuat (Testa, M. et al., 2003; Tsai, 2011).

Penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Gilbreath & Benson, 2004; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2021; Schoon, 2008; C. J. Tsai & Qiao, 2023; Zakiy, 2022) mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara *cultural fit* dan kepuasan gaya supervisi. Konsep *person-supervisor fit* menjadi konsep pendukung yang menjadi penghubung antara kesesuaian anggota dan supervisor sehingga kepuasan gaya supervisi menjadi hasil dari kesesuaian tersebut.

3.1.3 Gambar Kerangka Konseptual Penelitian

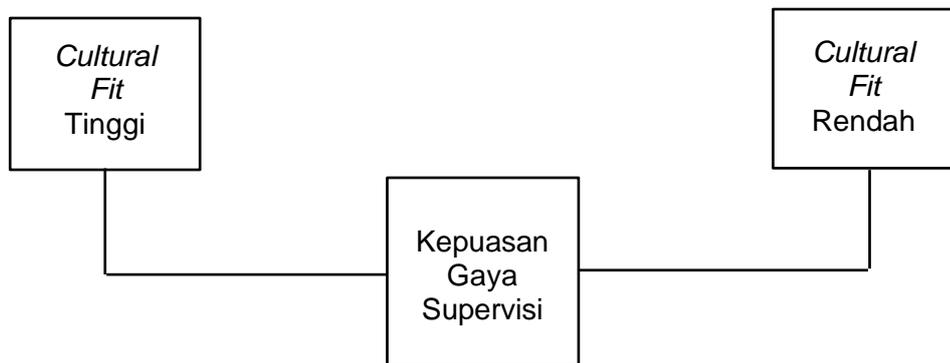
Setelah hubungan antarvariabel dikemukakan, penulis juga telah mendapatkan proyeksi visual kerangka konseptual penelitian yang dilengkapi dengan rumusan masalah atau fokus penelitian sebagai berikut:

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian Model 1



Sumber: Penulis, 2024

Gambar 3.2 Kerangka Konseptual Penelitian Model 2



Sumber: Penulis, 2024

3.2 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis didasarkan untuk menemukan jawaban atas fokus penelitian yang telah dikemukakan di bab pendahuluan. Penelitian ini menyelidiki sejauh mana keselarasan budaya melalui peninjauan terhadap keselarasan nilai anggota dan organisasi yang berdampak pada kepuasan pegawai dalam lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan.

Budaya organisasi terbentuk setelah melalui proses internalisasi. Internalisasi adalah sebuah proses di mana dua mekanisme pemrosesan informasi yang berbeda, pemikiran non-verbal ('indrawi') dan bahasa konvensional yang telah dibedakan dari proses 'alamiah' dalam proses perkembangan disatukan dalam

sebuah struktur mental yang baru (Toomela, 1996). Hasil dari internalisasi adalah pengembangan operasi mental 'budaya' yang dimediasi secara semiotik (Toomela, 1996). Komponen-komponen dari definisi, konsep struktur, dinamisasi (perkembangan), proses alamiah dan kultural serta mediasi semiotik dibahas dalam hubungannya satu sama lain di lingkungan tersebut yang akan menjadi cikal bakal terbentuknya nilai-nilai di lingkungan tersebut (Toomela, 1996). "Lingkungan tersebut" dalam penelitian ini adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan yang memiliki budaya organisasi tersendiri dengan nilai-nilai pendukung yang teroperasionalisasi.

Teroperasionalisasinya nilai-nilai pendukung yang merupakan refleksi dari profil budaya di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan memudahkan setiap anggotanya yang dengan konsen melakukan penyesuaian dari profil budaya yang diimplementasikan di organisasi dengan profil budaya yang melekat di diri setiap anggotanya. Penyesuaian profil budaya yang dilakukan dengan konsen akan menghasilkan kepatuhan sehingga setiap anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan memproyeksikan nilai-nilai mereka dalam bentuk tingkah laku yang telah disesuaikan dengan nilai-nilai yang terampung dalam setiap aturan yang berlaku di organisasi tersebut. Hal inilah yang merupakan implementasi dari konsep *cultural fit*, yakni penyesuaian profil budaya organisasi dengan profil budaya di diri setiap individu di suatu organisasi tempat setiap individu berkumpul atau dikumpulkan berdasar dengan konsen mereka.

Budaya organisasi mencakup keyakinan dan nilai yang telah lama ada dalam sebuah organisasi, termasuk keyakinan karyawan dan nilai yang dirasakan dari pekerjaan mereka, yang membentuk sikap dan perilaku mereka (Armstrong & Taylor, 2023; Hofstede et al., 2010; Schein, 2010). Budaya organisasi mewujudkan keyakinan, nilai, dan kebiasaan inti yang telah tertanam dalam sebuah organisasi

selama periode yang signifikan (Hoftede et al., 2010; Schein, 2010). Elemen-elemen budaya ini sering kali membentuk norma, praktik, dan perilaku kolektif karyawan yang pada akhirnya memengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan dan pengalaman karyawan (Minkov et al., 2013; Schein, 2010; Tsai, 2011). Dengan demikian, baik perusahaan maupun karyawan menerapkan *cultural fit* dengan menyelaraskan nilai pribadi mereka dengan nilai perusahaan organisasi. Model ini memfasilitasi identifikasi perbedaan dan kesamaan antara individu dan organisasi, melacak perubahan dari waktu ke waktu, dan memprediksi potensi pergeseran perilaku dan norma sehingga karyawan telah menginternalisasi nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai perusahaan (Testa, M. et al., 2003).

Kepuasan gaya supervisi menjadi hal yang mudah diperoleh sebagai bentuk perwujudan internalisasi nilai dengan berperilaku yang mencerminkan nilai pribadi mereka sekaligus nilai perusahaan selama mendapatkan ruang untuk mengaktualisasikan diri mereka dalam melakukan kegiatan produktif mereka bersama dengan supervisor (Lewis et al., 2008; Schaaf, 2018). Oleh karena itu, sebagai salah satu instansi yang berdiri sejak lama dan diketahui oleh banyak orang, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan menerapkan internalisasi konsep dengan dukungan teori dari *person-supervisor fit* untuk membentuk karakter anggotanya yang dapat berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan tanpa pemaksaan dan membentuk hubungan yang baik antara anggota bawahan dengan supervisor.

Kenyamanan yang dirasakan oleh setiap anggota bawahan dan supervisor yang menjadi bagian dari suatu organisasi dalam bertingkah laku di kehidupan keseharian di organisasi sesuai dengan nilai di setiap aturannya tanpa pemaksaan menyebabkan setiap anggotanya mudah mengaktualisasikan diri mereka di organisasi tersebut. Anggota bawahan dan supervisor yang mudah

mengaktualisasikan diri mereka di organisasi tempat mereka berkumpul atau dikumpulkan dengan konsen menciptakan suatu kepuasan yang dirasakan sehingga lebih maksimal dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap aktivitas pekerjaan. Dengan demikian, hipotesis ke-1 dan ke-2 terbentuk bahwa:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh terhadap tanggapan kepuasan gaya supervisi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.

H₂: Terdapat perbedaan tanggapan kepuasan gaya supervisi berdasarkan kriteria cultural fit anggota Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.