

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Adanya perkembangan teknologi adalah hal yang pasti, karena akan terus terjadi dan terjadi. Keadaan yang terus berubah dan berkembangnya teknologi menyebabkan berubah pula tuntutan yang harus dipenuhi sebagai cara untuk menyesuaikan diri. Tuntutan ini dapat terjadi pada setiap aspek termasuk juga pada aspek perekonomian. Tuntutan perubahan pada aspek perekonomian ini membuat setiap perusahaan sebagai pemeran utama untuk dapat bertahan. Cara untuk bertahan adalah dengan mempersiapkan setiap karyawannya untuk siap pada berbagai keadaan. Selain siap pada perubahan yang akan terjadi, perusahaan juga harus siap dengan persaingan yang ada (Munchisky, 2006).

Langkah perusahaan untuk menghadapi adanya perubahan dan juga persaingan, banyak cara yang dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan inovasi. Inovasi dapat dilakukan pada produk, pemasaran, atau bahkan pada sisi manajemen perusahaan. Salah satu perusahaan yang saat ini sedang giat melakukan perubahan atau juga inovasi adalah PT. Perkebunan Nusantara X. Sebagai salah satu pabrik gula terbesar di Indonesia tak lantas membuat PT. Perkebunan Nusantara X merasa cukup dengan posisinya sekarang. Perusahaan di bawah naungan negara ini perlu untuk terus maju dan berkembang terlebih jika akan menyambut masyarakat ekonomi Asia. Hal ini

terlihat dari harapan direktur PT. Perkebunan Nusantara X seperti yang diungkapkan pada blog perusahaan sebagai berikut:

"Untuk menggelorakan inovasi, kita harus keluar dari kungkungan zona nyaman sebagai produsen terbesar," ungkap Subiyono.

Pada pernyataan tersebut ditekankan bahwa direktur menginginkan PT. Perkebunan Nusantara X untuk dapat siap pada persaingan nantinya. Untuk siap pada persaingan yang terjadi perusahaan berharap agar setiap karyawan keluar dari zona nyaman dan tidak terus terbuai pada status perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara X harus lebih maju dibandingkan dengan PT. Perkebunan Nusantara lainnya. Terlebih lagi adanya pasar bebas menjadi tantangan baru yang harus dihadapi oleh perusahaan, karena nanti pada pasar bebas semua produk dapat masuk ke Indonesia.

Tuntutan perubahan, persaingan, dan juga inovasi pada PT. Perkebunan Nusantara X ini dapat dirujuk pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian diungkapkan bahwa pada masa yang akan datang perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki inisiatif tinggi dikarenakan adanya kompetisi global, untuk menghasilkan adanya inovasi-inovasi, konsep-konsep produk baru, dan juga tuntutan perubahan pada konsep pekerjaan (Frese & Fay, 2001). Pada penelitian tersebut dapat memberikan gambaran bahwa dari waktu ke waktu adanya kompetisi, inovasi, dan juga perubahan akan terus terjadi terlebih lagi di masa depan nantinya. Inisiatif pada karyawan ini dibutuhkan oleh perusahaan sebagai langkah untuk bertahan dan juga menjawab tuntutan perubahan yang muncul akibat adanya kompetisi.

Tuntutan perubahan akibat adanya kompetisi ini selalu menyisakan masalah bagi setiap perusahaan, begitu juga dialami oleh PT. Perkebunan Nusantara X. Salah satu contoh masalah yang diakibatkan oleh adanya perubahan adalah ketidakpahaman terhadap desain kerja yang baru oleh beberapa karyawan. Permasalahan yang terjadi nampak sederhana, namun hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang tidak maksimal. Di sini lah PT. Perkebunan Nusantara X membutuhkan inisiatif untuk menyelesaikan masalah tersebut. Hal ini merujuk pada penelitian lainnya yang menyebutkan bahwa mereka yang memiliki inisiatif mencoba untuk menyelesaikan masalah, sehingga masalah yang ditimbulkan dari adanya perubahan tidak akan berlarut-larut. Karena masalah yang tidak segera diselesaikan dapat mengganggu dalam pencapaian tujuan perusahaan (Vestal, 2009).

Penelitian yang telah dilakukan tersebut dikatakan bahwa inisiatif dapat menyelesaikan masalah sehingga tidak berlarut-larut. Melalui inisiatif, masalah seperti pada contoh yang telah dijelaskan di atas dapat diselesaikan. Melalui inisiatifnya karyawan meminta kepada atasannya untuk memberikan pengarahannya tentang desain kerja yang baru sehingga dapat langsung diterapkan. Ini berbeda jika ketika karyawan tidak memiliki inisiatif atau bersikap diam dengan ketidakpahamannya, maka yang terjadi pekerjaannya akan terhambat dan hasilnya tidak maksimal. Bagaimana PT. Perkebunan Nusantara X dapat menang pada kompetisi apabila tujuan perusahaan saja belum dapat tercapai karena terhambat oleh masalah yang berlarut-larut.

Hal-hal positif yang ditunjukkan dari inisiatif dibutuhkan oleh PT. Perkebunan Nusantara X sebagai langkah untuk dapat bertahan dalam persaingan dan memunculkan inovasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa inisiatif harus ada terlebih dahulu agar dapat memunculkan adanya inovasi seperti yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenangkan kompetisi. Dijelaskan lebih lanjut adanya inisiatif pada setiap karyawan dibutuhkan perusahaan seperti yang diungkapkan oleh bagian sumber daya manusia dalam wawancara sebagai berikut:

“Inisiatif sangat diperlukan di perusahaan PTPN X ini. Terlebih saat ini kami sedang melakukan perubahan struktural. Dimana sistem perusahaan sedang di-*upgrade* untuk memenuhi tuntutan global. Adanya sistem online dalam pelaporan, atau pelatihan dsb. Jadi diharapkan karyawan harus aktif dan memiliki inisiatif agar bisa mengikuti perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.” (wawancara tanggal 16 Desember 2014)

Wawancara yang dilakukan tersebut dijelaskan bahwa dengan sistem yang baru akan berbeda dengan sistem sebelumnya. Sehingga perusahaan mengharapkan para karyawannya agar aktif dan memiliki inisiatif untuk terus belajar. Dengan begitu sistem baru diharapkan dapat meningkatkan efektifitas pekerjaan dapat langsung diterapkan. Namun, kenyataannya masih banyak karyawan yang belum memunculkan inisiatif seperti yang diminta oleh perusahaan. Hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh bagian sumber daya manusia dalam wawancara yang dilakukan sebagai berikut:

“Masih banyak karyawan yang hanya melakukan sesuatu menunggu diperintah oleh atasannya. Kita ambil contoh pada waktu rapat, pimpinan harus meminta terlebih dahulu kepada para bawahannya untuk menyampaikan pendapatnya (karyawan). Jadi kalau nggak diminta ya cenderung diam. Atau contoh lainnya misalnya ada yang

tidak paham dengan sistem baru, mereka akan diam saja dan malah menggunakan sistem lama untuk mengerjakannya. Seharusnya mereka ada inisiatif untuk belajar atau bertanya kepada karyawan lainnya.” (wawancara tanggal 16 Desember 2014)

Pada wawancara tersebut dijelaskan bentuk contoh-contoh kecil dari kurangnya inisiatif karyawan, seperti cenderung diam dan menunggu sebelum ada perintah atau kurangnya keinginan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi seperti ketidakpahaman dengan sistem baru. Ketika permasalahan kecil saja tidak teratasi bagaimana bisa memunculkan ide-ide untuk inovasi. Jika hal seperti itu terus berlanjut dan diabaikan begitu saja, maka dapat menjadi penghambat pencapaian tujuan dan munculnya inovasi seperti yang diharapkan oleh perusahaan. Memunculkan inisiatif pada karyawan di organisasi adalah jawabannya.

Inisiatif secara umum diartikan sebagai kemampuan menemukan banyak kemungkinan jawaban atas suatu masalah yang difokuskan pada kuantitas, ketepatangunaan dan keragaman berdasarkan data atau informasi yang tersedia (Munandar, 1990). Suryana di tahun 2006 mengartikan inisiatif sebagai kemampuan untuk mengembangkan dan ditemukannya cara baru dalam memecahkan permasalahan dan juga peluang. Dari beberapa pengertian umum dari inisiatif dapat disimpulkan bahwa inisiatif adalah kemampuan untuk memulai melalui perencanaan sehingga sebagai penyelesaian masalah. Sedangkan inisiatif yang berada di tempat kerja dan dikhususkan untuk para pekerja diistilahkan lebih lanjut sebagai inisiatif personal.

Inisiatif personal didefinisikan sebagai perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan atas kemauan untuk memulai dan berperilaku proaktif dalam

mengatasi adanya hambatan untuk mencapai tujuan (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Dalam Frese & Fay (2001) inisiatif personal tak hanya sekedar menjadi tempat seseorang dalam mengimplementasikan ide-ide kreatif untuk inovasi produk, namun inisiatif personal lebih luas yaitu sebagai *self-starting*, *proactif*, dan *resisting*. Dimana ketiga poin dalam inisiatif personal tersebut digunakan untuk menjawab tuntutan dan mengatasi hambatan dalam mencapai tujuan baik itu di masa sekarang atau masa depan.

Inisiatif personal pada setiap karyawan perlu untuk didorong atau dikembangkan karena dengan adanya inisiatif ini dapat menjadi keuntungan bagi perusahaan dalam meningkatkan pencapaian tujuan. Seperti yang dikatakan pada jurnal bahwa inisiatif personal dapat dipengaruhi oleh dua hal yaitu, karena faktor internal dan eksternal karyawan (Fay & Frese, 2000). Faktor internal berada pada dalam diri karyawan itu sendiri, yaitu kepribadian. Kepribadian proaktif adalah kepribadian yang disepakati oleh beberapa peneliti dapat mempengaruhi keberadaan inisiatif personal. Namun, karena kepribadian berada di dalam diri individu maka akan sulit untuk dipengaruhi dan juga dikontrol. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi inisiatif personal karyawan berasal dari lingkungan luar individu. Faktor eksternal tersebut seperti kontrol pada tempat kerja, kerumitan pekerjaan, tekanan, dan juga dukungan pada inisiatif personal itu sendiri.

Pengaruh kontrol kerja dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membuat keputusan menjadikan inisiatif lebih mudah untuk

berkembang di suatu organisasi (Fay & Frese, 2000). Frese dan Fay juga menyebutkan bahwa hal ini disebabkan karena ketika permasalahan muncul maka karyawan akan segera memberikan inisiatifnya untuk mengatasi permasalahan. Hal ini jelas akan berbeda ketika terdapat aturan yang mengikat sehingga tidak memberikan kebebasan dalam membuat keputusan. Selain itu pengaruh dari faktor kerumitan yang tinggi pada pekerjaan yang mempersulit untuk membuat keputusan juga menjadikan inisiatif sulit untuk muncul ketika terdapat masalah. Keadaan organisasi dengan tekanan yang tinggi juga dapat mempengaruhi inisiatif di organisasi. Tekanan ini akan membuat karyawan tidak nyaman, namun dengan keadaan ini akan memicu dan juga berpengaruh pada inisiatif seseorang untuk berbuat lebih dan membuat perubahan. Adanya dukungan dari rekan kerja dan juga atasan akan mempengaruhi inisiatif personal pada karyawan (Fay & Frese, 2000).

Beberapa aspek yang mempengaruhi inisiatif personal seperti yang dijelaskan oleh Frese dan Fay di atas memiliki beberapa kesamaan seperti halnya dengan faktor yang terdapat di dalam budaya organisasi. Faktor seperti kontrol kerja, kompleksitas, tekanan, dan juga dukungan atasan menjadi bagian yang ada pada dimensi budaya organisasi. Misalnya pada salah satu dimensi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron tentang efektifitas organisasi yang menekankan fleksibilitas atau lebih menekankan pada stabilitas. Di satu sisi organisasi dianggap lebih efektif jika mereka selalu fleksibel, berubah, dan beradaptasi mengikuti perubahan, sehingga

menghargai pendapat setiap karyawan adalah sebuah bentuk respon dari adanya perubahan (Cameron, 2011).

Dukungan atasan dan juga rekan kerja seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dapat mempengaruhi inisiatif personal karyawan, hal ini juga terdapat pada indikator budaya organisasi. Gaya kepemimpinan dianggap menjadi identitas dari budaya suatu organisasi. Apakah pemimpin itu mendukung pada inovasi atau penciptaan ide-ide baru, atau model pemimpin yang cenderung melarang adanya pendapat-pendapat baru di organisasi. Beberapa kesamaan faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kemunculan inisiatif personal dengan dimensi maupun indikator dari budaya organisasi mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut mengenai adakah perbedaan inisiatif personal ditinjau dari persepsi budaya organisasi.

Budaya organisasi didefinisikan oleh Schein (1992) sebagai sebuah asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok menjadi sebuah pemecahan masalah, selain itu budaya juga digunakan sebagai bentuk adaptasi dari lingkungan eksternal yang kemudian diintegrasikan secara internal kepada setiap anggota. Definisi lainnya diberikan oleh Cameroon (2004), budaya organisasi menurutnya adalah bentuk gambaran tentang bagaimana mengerjakan sesuatu di tempat ini. Dalam definisi ini budaya melalui nilai yang dibagikan di organisasi pada akhirnya menjadi pengaruh bagaimana organisasi dalam berpikir dan juga berperilaku.

Budaya melalui berbagi nilai ini digunakan sebagai panduan dalam berperilaku dan memang sengaja digunakan oleh organisasi agar perilaku

kelompok sesuai dengan yang diharapkan. Sederhananya budaya sebagai pembentuk perilaku karyawan ketika berada di perusahaan. Hal ini terlihat dari penelitian sebelumnya yang dilakukan diketahui bahwa karakteristik dari budaya organisasi berpengaruh dalam pembentukan perilaku seperti berbagi pengetahuan termasuk menjadi terbuka terhadap perubahan dan menjadi inovatif (Kathiravelua, Mansor, Ramayah, & Idris, 2014). Melalui pembentukan budaya yang inovatif di perusahaan juga akan membentuk perilaku inovatif pada setiap karyawannya. Karena dengan budaya inovatif maka gaya kepemimpinan, gaya manajemen dalam mengontrol karyawan, dan dimensi-dimensi lainnya juga akan menjadikan budaya inovatif sebagai patokan (Cameron, 2011).

Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Abdullah dkk (2014) juga menemukan bahwa beberapa dimensi pada budaya organisasi memiliki hubungan signifikan dengan produk inovatif suatu perusahaan. Dimensi seperti cara kepemimpinan atasan oleh bawahan yang membuat dimensi-dimensi tersebut menjadi fasilitator berkembangnya inovasi di perusahaan. Terlebih lagi ketika perusahaan ingin berkembang dengan inovasi seperti PT. Perkebunan Nusantara X maka dengan mengelola budaya juga dapat membuat perusahaan lebih efisien dan efektif. Hal ini dapat terjadi karena pada penelitian yang dilakukan pada budaya organisasi ditemukan juga memiliki hubungan dengan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Aktas, Çiçek, & Kıyak, 2011).

Budaya organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X juga membuat karyawan lebih mudah dalam beradaptasi dengan keadaan. Ini dijelaskan pada penelitian bahwa dengan budaya organisasi akan membantu untuk beradaptasi dan mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan sesuai dengan nilai dan aturan yang ada di organisasi (Handayani, 2012). Karyawan yang lebih mudah dalam beradaptasi dengan berbagai keadaan ini akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan yang mudah menyesuaikan diri tidak akan merasa kesulitan untuk menyelesaikan masalah pada keadaan apapun.

Banyak manfaat yang dapat diambil dari budaya organisasi pada suatu perusahaan seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Namun pada dasarnya keberadaan budaya organisasi selain sebagai bentuk identitas juga berfungsi untuk membantu organisasi dalam pencapaian tujuan. Karena tugas budaya adalah membantu dalam pencapaian tujuan organisasi maka menjadi penting untuk memilih tipe budaya yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Terdapat 4 tipe budaya organisasi menurut Cameroon, yaitu hirarki, pasar, klan, dan adokrasi. Keberadaan budaya pada suatu organisasi dapat berbeda tipe antara satu bagian dengan bagian lainnya. Misalnya saja pada suatu organisasi terdapat subunit seperti departemen pemasaran dan kualitas kontrol yang ternyata berbeda persepsi budayanya. Perbedaan ini dapat terjadi karena dalam sebuah budaya organisasi merefleksikan nilai, karakteristik dominan dan sebagiannya (Cameron, 2011). Namun karena pada setiap unit menjalankan fungsi yang berbeda maka juga akan terdapat perbedaan dalam

koordinasi dan juga aktivitas yang dijalankan. Sehingga adanya perbedaan persepsi budaya di antara subunit menjadi hal yang biasa. Pada setiap subunit membawa elemen khusus yang khas tetapi mereka juga tetap merasakan nilai dasar dari organisasi yang menjadi perekat setiap karyawan di organisasi (Robbins, 2002). Ini seperti hologram dimana setiap elemen unik pada gambar akan dilihat secara utuh sebagai satu identitas hologram (Alpert dan Whetten, 1985).

Mengetahui budaya organisasi melalui perspektif karyawan maka akan diketahui nilai, gaya kepemimpinan yang dominan, bahasa, simbol, prosedur, dan identitas lainnya yang merefleksikan suatu organisasi berjalan (Cameron, 2011). Termasuk dengan inisiatif personal yang diharapkan oleh perusahaan juga dapat dilihat bahkan dikontrol melalui dimensi-dimensi dalam budaya organisasi. Ini merujuk pada penjelasan sebelumnya bahwa yang mempengaruhi inisiatif personal dan juga ada dalam budaya organisasi adalah salah satunya melalui lingkungan seperti kontrol lingkungan, kompleksitas kerja, tekanan, dan juga dukungan dari pemimpin. Jadi sangat penting untuk mengetahui budaya organisasi yang dapat meningkatkan inisiatif personal karyawan dan juga mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Melalui penelitian yang akan dilakukan penulis ingin mengetahui adakah perbedaan inisiatif personal yang di munculkan oleh karyawan jika ditinjau dari persepsinya terhadap budaya organisasi? Pertanyaan inilah yang menarik penulis untuk membuat penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Inisiatif personal pada karyawan diungkapkan oleh Fresee dan Fay (2001) nantinya akan dibutuhkan perusahaan terlebih lagi ketika perusahaan berada pada kompetisi global. Pada kompetisi global artinya perusahaan harus siap pada persaingan dan juga perubahan. Persaingan membuat perusahaan harus menjadi unggul melebihi perusahaan lain sehingga dapat menarik banyak investor adalah salah satu keinginan perusahaan seperti PT. Perkebunan Nusantara X pada pasar bebas nantinya. Untuk mendapatkan investor strategi yang ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara X adalah dengan banyak menghasilkan inovasi. Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan maka PT. Perkebunan Nusantara X membutuhkan inisiatif personal pada setiap karyawan karena digunakan untuk menghasilkan adanya inovasi-inovasi serta menghasilkan konsep-konsep produk baru. Tidak hanya itu saja dengan inisiatif dapat meminimalisir dampak buruk dari kesalahan-kesalahan akibat adanya tuntutan perubahan pada konsep pekerjaan.

Data wawancara yang didapatkan keberadaan inisiatif personal yang dibutuhkan masih jauh dari harapan. Menunggu adanya perintah dari atasan dan kurangnya keinginan belajar dengan hal baru atau mencoba mengatasi masalah tanpa diminta adalah salah satu bentuk rendahnya inisiatif personal pada karyawan di PT. Perkebunan Nusantara X. Keadaan karyawan seperti itu ide-ide atau bahkan inovasi akan sulit terwujud karena mereka menunggu untuk diperintah terlebih dahulu. Masalah-masalah kecil dari dampak perubahan akan tidak teratasi karena karyawan cenderung diam dan sulitnya

keinginan belajar untuk mengatasi masalah baru tersebut. Ketika ide-ide yang disampaikan kurang muncul pada karyawan dan juga masalah-masalah tidak teratasi akan dapat mengganggu pencapaian tujuan perusahaan (Vestal, 2009). Jika permasalahan ini tidak segera ditangani maka PT. Perkebunan Nusantara X akan kesulitan dalam memenangkan kompetisi global melalui inovasi nantinya.

Karena inisiatif personal dipengaruhi oleh faktor internal seperti kepribadian dan juga faktor eksternal seperti lingkungan, maka yang dapat dilakukan perusahaan adalah mengontrol faktor eksternal tersebut karena faktor internal yang ada dalam diri individu sulit untuk dikontrol di lingkungan kerja (Fresee dan Fay, 2000). Pada penelitian yang telah dilakukan faktor eksternal seperti kontrol di tempat kerja, kompleksitas pekerjaan, tekanan, dan juga dukungan terhadap inisiatif personal terbukti dapat mempengaruhi kemunculan inisiatif personal di perusahaan. Faktor-faktor eksternal tersebut perlu untuk dikontrol dan diarahkan karena dengan seperti itu akan mempengaruhi kemunculan inisiatif personal karyawan (Fresee dan Fay, 2000).

Faktor eksternal yang mempengaruhi inisiatif personal ini memiliki kesamaan dengan faktor yang ada di dalam budaya organisasi. Faktor seperti kontrol kerja, kompleksitas, tekanan, dan juga dukungan atasan menjadi bagian yang ada pada dimensi dan juga menjadi karakteristik pada budaya organisasi tertentu. Dari penjelasan sebelumnya dapat diasumsikan bahwa

budaya organisasi dapat mempengaruhi kemunculan inisiatif personal di organisasi.

Fay dan Frese sebagai peneliti dari inisiatif personal belum melakukan penelitian lebih lanjut tentang hubungan antara inisiatif personal dengan budaya organisasi. Kedua peneliti ini hanya memberikan asumsi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kemunculan inisiatif personal (Frese & Fay, 2001). Dari asumsi yang diberikan oleh peneliti-peneliti sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan keduanya belum dilakukan penelitian. Padahal keberadaan inisiatif personal diharapkan dapat membantu dalam menghadapi persaingan dan juga membantu pencapaian tujuan perusahaan. Alasan ini cukup menarik bagi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut di antara kedua variabel ini.

Berdasarkan dari uraian di atas, penulis mengidentifikasi masalah yang ingin ditelaah pada penelitian yaitu adakah perbedaan inisiatif personal jika ditinjau dari persepsi budaya organisasi karyawan.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah yang ada pada penelitian ini akan dibatasi pada:

1. Inisiatif personal

Inisiatif personal yang akan diteliti didefinisikan sebagai perilaku kerja yang ditunjukkan oleh karyawan atas kemauan untuk memulai dan berperilaku proaktif dalam menjawab tantangan di masa depan serta

mengatasi adanya hambatan untuk mencapai tujuan (Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996; Frese, Fay, Hilburger, Leng, & Tag, 1997). Inisiatif personal pada karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal berada pada dalam diri karyawan seperti kepribadian dan ini sulit dikontrol serta dipertahankan di tempat kerja, sedangkan faktor eksternal adalah lingkungan kerja individu yang dapat dikontrol oleh perusahaan seperti kontrol kerja, kompleksitas, tekanan, dan juga dukungan dari atasan serta rekan kerja (Frese & Fay, 2001).

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang akan diteliti adalah budaya organisasi yang didefinisikan oleh Cameron (2004) yaitu bagaimana mengerjakan sesuatu di tempat ini. Budaya melalui berbagi nilai ini menjadi sebuah cara dalam mempengaruhi bagaimana organisasi dan juga para anggota didalamnya berpikir dan juga berperilaku. Berdasarkan *Competing Values Framework* (CVF), Cameron (2004) membedakan dua dimensi dari budaya organisasi. Dimensi yang pertama berfokus pada *flexibility vs stability*, *discretion vs order* dan *dynamism vs control*. Dimensi yang kedua memfokuskan pada orientasi internal vs eksternal, *integration vs differentiation* dan *unity vs rivalry*. Selanjutnya didasarkan atas dimensi tersebut terbentuk empat tipe yang dapat dipersepsikan oleh karyawan di organisasi seperti budaya klan, adokrasi, pasar, dan hirarki.

3. Subjek penelitian

Subjek pada penelitian yang dilakukan ini adalah karyawan yang bekerja pada perusahaan yang sedang menghadapi kompetisi global. Pada kompetisi global tersebut karyawan dituntut untuk melakukan inovasi dan juga melakukan perubahan-perubahan sebagai bentuk mengikuti perkembangan teknologi.

1.4.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah adakah perbedaan inisiatif personal karyawan jika ditinjau dari persepsi terhadap budaya organisasi?

1.5.Tujuan penelitian

Dari rumusan masalah yang ada, maka pada penelitian yang dilakukan ini memiliki tujuan, yaitu untuk mengetahui perbedaan inisiatif personal karyawan jika ditinjau dari persepsi terhadap budaya organisasi.

1.6.Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini penulis berharap ada beberapa manfaat yang dapat dihasilkan baik manfaat secara teoritis maupun manfaat praktis, yaitu:

Manfaat teoritis:

1. Menambah pengetahuan bagi peneliti dan pembaca seputar pemahaman tentang persepsi budaya organisasi di perusahaan dan pengaruhnya terhadap inisiatif personal karyawan.
2. Menambah literatur dan referensi aplikasi dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta ilmu psikologi secara umum mengenai persepsi budaya organisasi dan kemunculan inisiatif personal karyawan di perusahaan.

Manfaat praktis:

1. Dapat dijadikan sebagai umpan balik bagi manajemen perusahaan apakah karyawan telah memiliki inisiatif personal yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dan dengan mengetahui adanya perbedaan inisiatif personal ditinjau dari persepsi budaya organisasi diharapkan pihak manajemen perusahaan mengetahui budaya yang seperti apa yang dapat mengoptimalkan inisiatif personal karyawan di perusahaan.
2. Dapat digunakan sebagai evaluasi apakah budaya organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan telah sesuai dengan tujuan perusahaan.