

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Banyak orang telah mengetahui bahwa Indonesia menghadapi era globalisasi, dimana perbatasan antar negara tidak lagi menjadi hambatan dalam memperoleh apa yang kita inginkan. Pengertian ini dapat lebih dipahami ketika suatu perusahaan dalam suatu negara memiliki pertumbuhan ekonomi yang pesat dan ingin mengembangkan sayapnya dengan membuka perwakilannya di negara lain. Hal ini dimungkinkan oleh kemudahan akses terhadap informasi, misalnya mengenai sumber daya, baik manusia maupun alam, dan perundangan-undangan yang berlaku dalam suatu negara.

Penanaman modal yang dilakukan oleh negara maju tentunya sangat diterima oleh negara-negara berkembang seperti Indonesia karena akan menciptakan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi. Bagi perusahaan-perusahaan dari negara maju yang berniat untuk menanamkan modalnya, Indonesia dipandang sebagai tempat yang memiliki prospek yang cukup baik karena memiliki sumber daya manusia yang melimpah dan relatif murah dengan kualitas yang mampu bersaing dengan hasil produksi negara berkembang lainnya. Perusahaan-perusahaan ini bergerak antara lain di bidang industri manufaktur, jasa, dan di bidang pertambangan.

Indonesia juga dikenal memiliki alam yang memiliki keanekaragaman flora dan fauna. Seiring dengan industrialisasi dan eksploitasi alam yang

mengancam kelestarian alam, muncul pihak-pihak yang peduli terhadap kelangsungan ekosistem di Indonesia. Hal ini ditandai dengan munculnya organisasi-organisasi asing yang berfokus pada perkembangan ilmu pengetahuan, baik melalui penelitian-penelitian yang dilakukan, maupun penyuluhan-penyuluhan yang sifatnya mendidik masyarakat setempat.

Organisasi penelitian internasional "X" Bogor adalah suatu organisasi penelitian internasional yang bergerak di bidang kehutanan. Kantor pusat dari organisasi ini berada di Bogor, Indonesia. Organisasi ini juga memiliki beberapa kantor regional yang berada di Afrika bagian tengah, bagian barat, bagian selatan, dan bagian timur, dan di Amerika Selatan. Dengan demikian, organisasi ini memiliki karyawan yang berasal dari seluruh penjuru dunia dan dengan latar belakang bidang pendidikan yang sangat beragam, baik dari bidang ilmu eksakta maupun dari bidang ilmu sosial. Latar belakang bidang pendidikan yang beragam ini dibutuhkan agar hasil dari penelitian dapat dipertanggungjawabkan dari berbagai sudut pandang dan dapat diaplikasikan secara optimal oleh masyarakat setempat.

Misi dari organisasi penelitian internasional "X" Bogor adalah melakukan penelitian berkualitas tinggi yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat yang hidupnya bergantung kepada hutan, mengurangi kemiskinan dan memastikan kelangsungan hutan tropis dunia. Organisasi ini menghadapi tantangan dimana setiap tahunnya 13 juta hektar hutan tropis dunia hancur karena adanya jutaan manusia yang hidupnya bergantung pada hutan. Salah satu hal yang dipandang mendesak adalah bagaimana menyelamatkan hutan tropis tetapi tetap

dapat memastikan bahwa hutan tersebut memberikan kayu, makanan, dan menjadi tempat tinggal bagi orang-orang yang hidupnya bergantung pada hutan tersebut. Tantangan ini membuat organisasi ini terus melakukan penelitian agar dapat menghasilkan publikasi, presentasi, pelatihan untuk profesional dan penyuluhan untuk masyarakat lokal agar dapat melakukan perubahan. Tujuan dari perubahan ini antara lain adalah untuk meningkatkan taraf hidup orang-orang yang bergantung pada hutan, terutama hutan-hutan tropis, agar dapat memenuhi kebutuhan ekonomis mereka tanpa mengancam kelestarian alam itu sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut, organisasi ini juga membantu instansi-instansi terkait untuk menentukan kebijakan-kebijakan terhadap pemanfaatan sumber daya alam agar hasil penelitiannya menghasilkan dampak yang berkepanjangan.

Tantangan lainnya adalah agar dapat terus berfungsi, organisasi ini bergantung pada dana operasional yang diberikan per tahun oleh para donatur sehingga untuk dapat mencukupi kebutuhannya, organisasi ini harus berjalan seefektif dan seefisien mungkin agar dapat bertahan. Selain dana operasional, organisasi ini juga memerlukan dana penelitian dimana para peneliti dalam organisasi ini harus mengajukan proposal kepada pihak yang memiliki ketertarikan terhadap topik yang hendak diteliti. Dana penelitian dapat diperoleh bila ada pihak yang menyetujui proposal tersebut. Dalam usaha untuk mendapatkan dana penelitian tersebut, organisasi ini memiliki kompetitor-kompetitor yang bergerak di bidang yang sama. Hal ini menuntut organisasi penelitian internasional "X" Bogor untuk memiliki ciri khusus yang tidak dimiliki oleh kompetitornya.

Bila tantangan-tantangan tersebut mampu diatasi oleh organisasi penelitian internasional "X" Bogor, maka organisasi tersebut akan mampu untuk mencapai tujuannya dan mempertahankan eksistensinya. Nilai-nilai di dalam organisasi ini adalah salah satu hal yang mempengaruhi kemampuannya dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Mereka mengarahkan diri untuk mencapai efisiensi dan efektifitasnya serta menghasilkan penelitian yang memiliki manfaat luas ketika dipublikasikan, yang merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi ini.

Secara garis besar, organisasi ini dibagi menjadi dua departemen, departemen penelitian (*research*) dan departemen *service*. Sejalan dengan apa yang telah diungkapkan di atas, inti bisnis dari organisasi ini adalah penelitian. Hal ini memberikan gambaran bahwa pusat aktifitas organisasi ini berada pada departemen penelitian yang didukung oleh departemen *service*.

Para karyawan mendapatkan otonomi yang besar dalam bekerja. Pada awal tahun mereka menentukan sendiri target yang akan mereka capai dan bagaimana mereka akan melakukannya selama setahun ke depan. Di akhir tahun, mereka melakukan evaluasi terhadap proses kerja yang telah mereka lakukan selama satu tahun. Atasan mereka juga akan memberikan masukan mengenai proses kerja mereka dalam rangka mencapai target yang telah mereka tentukan tersebut.

Cara atasan mengarahkan atau memberi masukan dalam mencapai target tersebut membangun pola interaksi dan komunikasi di dalam organisasi ini. Pola interaksi yang dilakukan melalui komunikasi ini merupakan ciri khas yang

membedakan organisasi ini dengan organisasi yang lain yang sejenis, dan mencerminkan gambaran budaya yang berkembang dan diterima oleh anggota organisasi yang dalam hal ini adalah para karyawan. Budaya di dalam organisasi, atau budaya organisasi, menentukan bagaimana cara mengatasi masalah yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai asumsi, pendekatan, interpretasi, dan nilai-nilai inti yang memberikan organisasi suatu karakter tertentu (**Cameron, 1999**).

Budaya organisasi kini dipandang sebagai faktor yang mempengaruhi proses berjalannya suatu organisasi dan sering dianggap sebagai faktor yang amat menentukan di dalam perkembangan sebuah organisasi. (**Schein, 1992**). Cameron (**1999**) mengungkapkan bahwa setiap organisasi akan melakukan perubahan untuk dapat terus bertahan. Beberapa strategi yang biasanya dilakukan adalah dengan mengaplikasikan *Total Quality Management* (TQM), mengurangi jumlah karyawan untuk efisiensi dan efektifitas (*downsizing*), dan merancang ulang proses dan prosedur dalam organisasi tersebut (*reengineering*). Melalui survei yang dilakukan oleh sebuah perusahaan konsultan *Rath and Strong* (**Cameron, 1999**), diperoleh kesimpulan bahwa dari 500 organisasi yang mengaplikasikan TQM, hanya 20% yang memperoleh dampak yang positif dan lebih dari 40% mengindikasikan bahwa pengaplikasian tersebut adalah sebuah kegagalan. *Downsizing* justru menurunkan moral, kepercayaan, dan produktivitas karyawan yang bertahan (**Cameron, 1999**). Kemudian, 85% perusahaan di Amerika Serikat dan Eropa yang menjalankan strategi *reengineering* merasakan dampak yang kecil atau bahkan tidak sama sekali karena perubahan yang mereka inginkan dalam

persaingan pasar tidak dapat dicapai. Fakta ini membawa kita pada kesimpulan bahwa secara umum strategi-strategi perubahan ini kurang memberikan dampak yang diharapkan. Namun ketika budaya organisasi merupakan target perubahan yang utama dan pengaplikasian TQM dan/atau *downsizing* menyertai usaha perubahan budaya tersebut, strategi-strategi perubahan tersebut akan berhasil. Dari hal ini dipahami bahwa implementasi TQM dan *downsizing* dapat berhasil dengan lebih baik bila tercakup dalam pengaplikasian perubahan budaya **(Cameron, Freeman, & Mishra dalam Cameron, 1999)**.

Keadaan tersebut menunjukkan bahwa kegagalan berbagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi disebabkan karena budaya yang mendasari organisasi, misalnya nilai-nilai, cara berpikir, dan pendekatan terhadap pemecahan masalah, masih tetap sama. Tanpa adanya perubahan budaya pada suatu organisasi, perubahan yang dilakukan akan bersifat dangkal dan sementara. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang sifatnya lebih mendasar dan dapat memberikan dampak yang lebih besar dibanding strategi-strategi perubahan di atas yang lebih bersifat teknis **(Cameron, 1999)**.

Budaya organisasi merupakan suatu subyek yang dapat dikaji dan dibahas melalui berbagai sudut pandang, salah satunya dengan menggunakan *Competing Values Framework* yang melihat budaya organisasi berdasarkan dua dimensi. Dimensi yang pertama adalah pilihan organisasi mengenai strukturnya. Dimensi ini merupakan sebuah kontinum vertikal yang menggambarkan struktur organisasi yang fleksibel, dinamis, dan leluasa di salah satu kutubnya; yang akan bergradasi hingga ke kutub lawannya yaitu struktur organisasi yang stabil, teratur, dan

terkontrol. Dimensi yang kedua adalah fokus organisasi. Dimensi ini merupakan sebuah kontinum horizontal dengan fokus organisasi ke arah internal, integrasi, dan kesatuan pada salah satu kutub; yang juga akan bergradasi hingga ke kutub lawannya, yaitu fokus organisasi ke arah eksternal, diferensiasi, dan persaingan. **(Cameron, 1999)**.

Atas dasar kedua dimensi ini, akan terbentuk empat kuadran dimana tiap kuadran memiliki nilai-nilai inti yang berbeda antara satu dengan yang lain. Perbedaan ini muncul karena perbedaan dimensi yang mempengaruhinya. Kemudian berdasarkan empat kuadran ini, **Cameron (1999)** mengemukakan empat tipe budaya organisasi.

Tipe budaya organisasi yang pertama memiliki fokus ke arah internal organisasi dan merupakan organisasi dengan struktur yang stabil. Tipe budaya yang berada dalam kuadran ini adalah tipe budaya *hierarchy*. Ciri-ciri organisasi dengan tipe budaya ini bila dilihat dari fokusnya antara lain adalah karyawan dan pekerjaannya berada di bawah kontrol. Struktur yang stabil dapat dilihat dari terdapatnya standarisasi aturan dan prosedur yang yang jelas. Karyawannya akan menghadapi birokrasi dan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban **(Cameron, 1999)**.

Tipe budaya organisasi yang kedua memiliki fokus ke arah lingkungan eksternal dan merupakan organisasi dengan struktur yang stabil. Tipe budaya yang berada dalam kuadran ini adalah tipe budaya *market*. Organisasi dengan budaya ini akan memiliki ciri-ciri antara lain memiliki fokus sebagian besar pada pihak-pihak luar yang terkait dengan organisasi ini (*stakeholder*), misalnya

konsumen, regulator, dan *supplier*. Hal yang dianggap penting pada organisasi dengan tipe ini adalah produktifitas dan kemampuan untuk berkompetisi. Karyawannya didorong untuk berprestasi dalam memenuhi target yang telah disepakati sebelumnya (**Cameron, 1999**).

Tipe budaya organisasi yang ketiga memiliki fokus ke arah dinamika internal dan merupakan organisasi dengan struktur yang fleksibel. Tipe budaya yang berada dalam kuadran ini adalah tipe budaya *clan*. Organisasi dengan tipe budaya ini bila dilihat dari fokusnya akan memiliki karakteristik antara lain adalah kerjasama tim dan program keterlibatan karyawan. Penghargaan yang diterima adalah berdasarkan pencapaian yang dicapai oleh tim, bukan oleh individu. Sementara itu, struktur yang fleksibel dapat dilihat dari dilibatkannya karyawan dalam mengemukakan pendapat mereka mengenai bagaimana meningkatkan kinerja organisasi dan mereka sendiri. Karyawannya akan memandang organisasinya sebagai *extended family* sehingga akan berkomunikasi dengan lebih efektif (**Cameron, 1999**).

Tipe budaya organisasi yang keempat memiliki fokus ke arah lingkungan eksternal dan merupakan organisasi yang memiliki struktur yang fleksibel. Tipe budaya yang berada dalam kuadran ini adalah tipe budaya *adhocracy*. Organisasi dengan tipe budaya ini bila dilihat dari fokusnya, memiliki sifat adaptif terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternalnya. Hal ini turut mempengaruhi strukturnya yang fleksibel yang memiliki karakteristik misalnya sebagian karyawannya membentuk tim, yang membubarkan diri segera setelah tugasnya selesai. Tim ini dapat dengan mudah dikonfigurasi ulang sebagai antisipasi

terhadap tuntutan yang datang dari lingkungan eksternal. Karyawannya memiliki kompetensi di bidangnya masing-masing dan hanya bekerja sesuai dengan tuntutan dalam tim tersebut (Cameron, 1999).

Kendati terdapat empat tipe budaya organisasi, tidak ada organisasi yang secara tegas memiliki satu tipe budaya saja. Setiap organisasi memiliki keempat tipe tersebut, namun ada satu tipe yang lebih dominan dibanding tipe budaya yang lain. Di sisi lain, dalam beberapa kasus, tidak tertutup kemungkinan mengenai terdapatnya empat tipe budaya yang relatif berkembang bersama.

Budaya organisasi pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor memampukan organisasi ini bertahan selama lebih dari 10 tahun. Berdasarkan uraian di atas, peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti tentang budaya organisasi pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor.

1.2 Identifikasi Masalah

Apakah tipe budaya organisasi yang dominan pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi yang berkembang dan karakteristik-karakteristik kunci yang melandasi berfungsinya organisasi penelitian internasional “X” Bogor.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Untuk memperluas wawasan ilmu psikologi, terutama di bidang psikologi industri, dengan menyediakan informasi mengenai pentingnya pemahaman akan budaya organisasi.
2. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lain yang lebih lanjut. Hasil tersebut juga dapat memberikan manfaat bagi perkembangan teori-teori psikologi industri yang dipergunakan dalam penelitian ini.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Melalui hasil dari penelitian ini dapat diketahui tipe budaya dari organisasi yang dapat dipergunakan sebagai informasi bagi organisasi tersebut.
2. Organisasi ini kemudian dapat menilai apakah budaya dalam organisasi ini masih relevan dengan keadaan lingkungan organisasi, juga menilai apakah karakteristik-karakteristik kunci yang terjaring dapat

memfasilitasi organisasi tersebut agar dapat berfungsi dengan lebih optimal.

3. Selain terhadap organisasi, karyawan organisasi tersebut juga mendapat manfaat, yaitu membantu mereka dalam proses penyesuaian diri, karena dengan demikian mereka dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu mereka pertahankan dan hal-hal apa saja yang harus lebih ditingkatkan dalam interaksi mereka dalam organisasi tersebut.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam perkembangan ekonominya, Indonesia terus melakukan pemanfaatan terhadap sumber daya yang dimilikinya. Salah satunya adalah sumber daya alam. Indonesia dikenal dengan alamnya yang kaya dan terus melakukan eksploitasi terhadap kekayaannya tersebut. Di dunia internasional, Indonesia dipandang sebagai negara dengan keanekaragaman hayati yang tinggi, tetapi juga dengan tingkat pengerusakan alam yang tinggi. Di satu sisi, Indonesia harus menghasilkan devisa agar negara ini dapat berlangsung, tetapi di sisi lain, usaha yang dilakukan tersebut seringkali mengancam kelestarian alam.

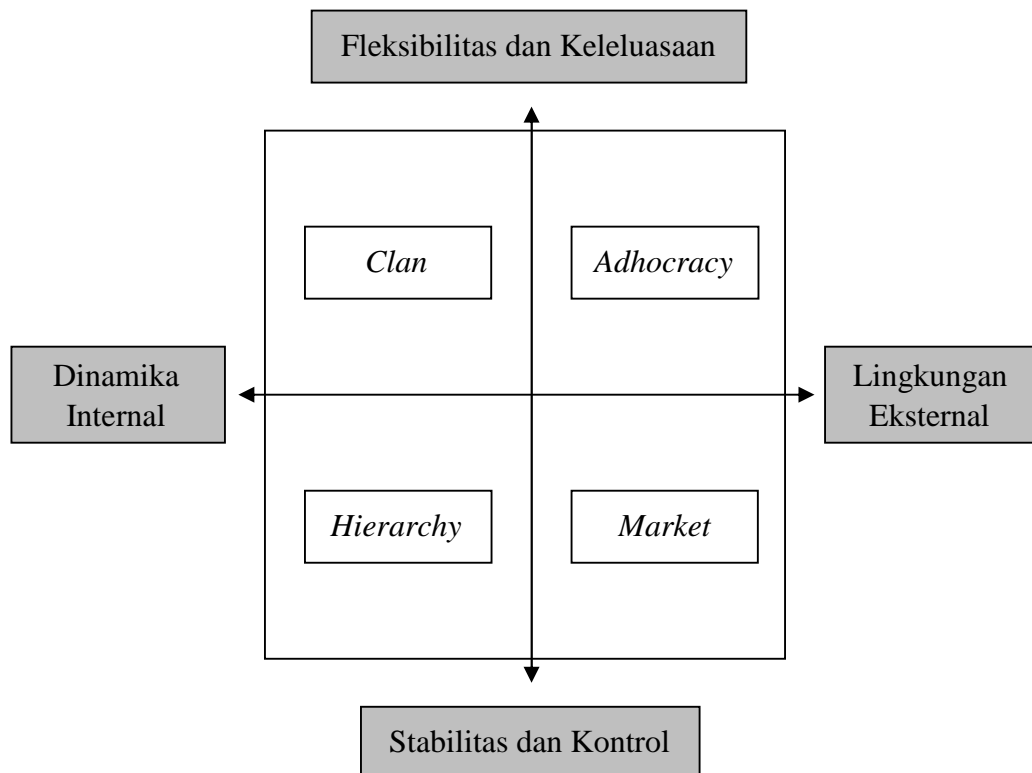
Di tengah konflik yang telah disebutkan di atas, berdiri sebuah organisasi penelitian internasional di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh organisasi ini antara lain adalah mengenai hutan sehubungan dengan mata pencaharian penduduk setempat dan pemanfaatan hutan dengan cara yang lebih optimal. Kemudian agar hasil penelitian tersebut dapat memberikan dampak yang berkepanjangan, organisasi ini juga membantu pemerintah dalam menentukan

kebijakan-kebijakan tertentu berdasarkan hasil penelitiannya, khususnya yang menyangkut masalah kehutanan.

Agar dapat terus berfungsi, organisasi ini bergantung pada dana operasional yang diberikan per tahun oleh para donatur sehingga untuk dapat mencukupi kebutuhannya, organisasi ini harus berjalan seefektif dan seefisien mungkin agar dapat bertahan. Untuk mempertahankan eksistensinya, organisasi ini perlu melakukan berbagai macam penelitian yang relevan dengan bidangnya. Penelitian ini tentunya membutuhkan dana dimana dana penelitian ini diperoleh dari pihak yang memiliki ketertarikan terhadap topik yang hendak diteliti. Dalam usaha untuk mendapatkan dana penelitian tersebut, organisasi ini memiliki kompetitor-kompetitor yang bergerak di bidang yang sama. Hal ini menuntut organisasi penelitian internasional "X" Bogor untuk memiliki ciri khusus yang tidak dimiliki oleh kompetitornya.

Ciri khusus tersebut di antaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi ini memungkinkan organisasi penelitian internasional "X" bertahan dalam menghadapi tantangan dan kompetitornya. Budaya organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai asumsi, pendekatan, interpretasi, dan nilai-nilai inti yang memberikan organisasi suatu karakter tertentu (**Cameron, 1999**). Prinsip-prinsip ini bertahan karena memiliki makna tertentu bagi para karyawan organisasi penelitian internasional "X". Budaya organisasi ini mewakili strategi untuk bertahan yang telah bekerja dengan baik di masa lampau dan para anggotanya yakin bahwa strategi ini akan tetap berfungsi dengan baik di masa yang akan datang (**Denison, 1990**).

Cameron (1999), berdasarkan *Competing Values Framework* mengungkapkan beberapa tipe budaya organisasi yang dipandang melalui dua dimensi, yaitu apakah fokus organisasi penelitian internasional "X" lebih pada dinamika internal atau lingkungan eksternal organisasi, dan ditentukan juga berdasarkan stabilitas atau fleksibilitas struktur organisasi tersebut. Kedua dimensi ini akan membentuk empat kuadran yang berdasarkan hal tersebut akan membentuk empat tipe budaya organisasi.



Gambar 1.1 Kuadran Tipe Budaya Organisasi

Yang pertama adalah budaya dengan tipe *clan*. Organisasi dengan tipe budaya ini memiliki rasa kekeluargaan dimana orang-orang di dalamnya saling berbagi. Kerjasama tim, partisipasi, dan kesepakatan adalah hal yang diutamakan.

Tipe ini memiliki fokus pada dinamika internal dan merupakan organisasi yang memiliki struktur yang fleksibel (Cameron, 1999). Bila karyawan dalam organisasi ini memiliki karakteristik antara lain mereka memandang organisasi ini sebagai *extended family* dan penghargaan yang diterima adalah berdasarkan pencapaian yang dicapai oleh tim, bukan oleh individu, maka organisasi ini adalah organisasi dengan tipe *clan*.

Yang kedua adalah budaya dengan tipe *hierarchy*. Organisasi dengan tipe budaya ini memiliki struktur yang jelas dan sangat formal. Prosedur mengatur apa yang harus orang-orang lakukan. Tipe ini memiliki fokus pada dinamika internal dan merupakan organisasi yang strukturnya stabil (Cameron, 1999). Bila karyawan di dalam organisasi ini memiliki karakteristik antara lain standardisasi aturan dan prosedur yang jelas dan menghadapi birokrasi dan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *hierarchy*.

Yang ketiga adalah budaya dengan tipe *market*. Organisasi dengan tipe budaya ini berorientasi pada hasil yang fokusnya adalah mengenai penyelesaian tugas. Keberhasilan dan reputasi adalah hal yang dipandang penting. Tipe ini memiliki fokus pada lingkungan eksternal dan merupakan organisasi yang memiliki struktur yang stabil (Cameron, 1999). Bila karyawan di dalam organisasi ini memiliki karakteristik antara lain dituntut untuk produktif dan mampu berkompetisi terutama dengan pihak-pihak yang memiliki sasaran pasar yang sama maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *market*.

Yang keempat adalah budaya dengan tipe *adhocracy*. Organisasi dengan budaya tipe ini merupakan organisasi yang dinamis dan kreatif. Penekanan diberikan pada inisiatif individual dan kebebasan. Tipe ini memiliki fokus pada lingkungan eksternal dan merupakan organisasi yang strukturnya fleksibel. (Cameron, 1999) Bila karyawan di dalam organisasi ini memiliki karakteristik antara lain memiliki peran dan tanggungjawab yang berubah berdasarkan perubahan situasi, dan dituntut untuk memiliki kompetensi, kreativitas dan inovasi, maka organisasi ini merupakan organisasi dengan tipe budaya *adhocracy*.

Karyawan yang telah disebutkan di atas akan mengacu kepada karyawan pada departemen penelitian dan departemen *service*, karena bisnis inti dari organisasi ini adalah penelitian yang dijalankan oleh departemen penelitian yang didukung oleh departemen *service*.

Hasil dari penelitian ini dapat diinterpretasi melalui tiga perspektif yang berbeda. Perspektif-perspektif tersebut adalah tipe budaya (*type*) pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor, kekuatan budaya (*strength*), dan kesesuaian budaya (*congruence*) yang diperoleh melalui atribut dan individu yang berbeda dalam organisasi ini.

Bila kita mengetahui tipe budaya pada organisasi penelitian internasional "X" Bogor, kita dapat mengetahui asumsi, gaya, dan nilai-nilai dasar yang menonjol. Salah satu kegunaan dari diketahuinya tipe budaya adalah karena kesuksesan organisasi ini bergantung pada kecocokan antara budaya yang dimiliki organisasi ini dengan tuntutan lingkungan kompetitifnya. Selain itu, tipe budaya

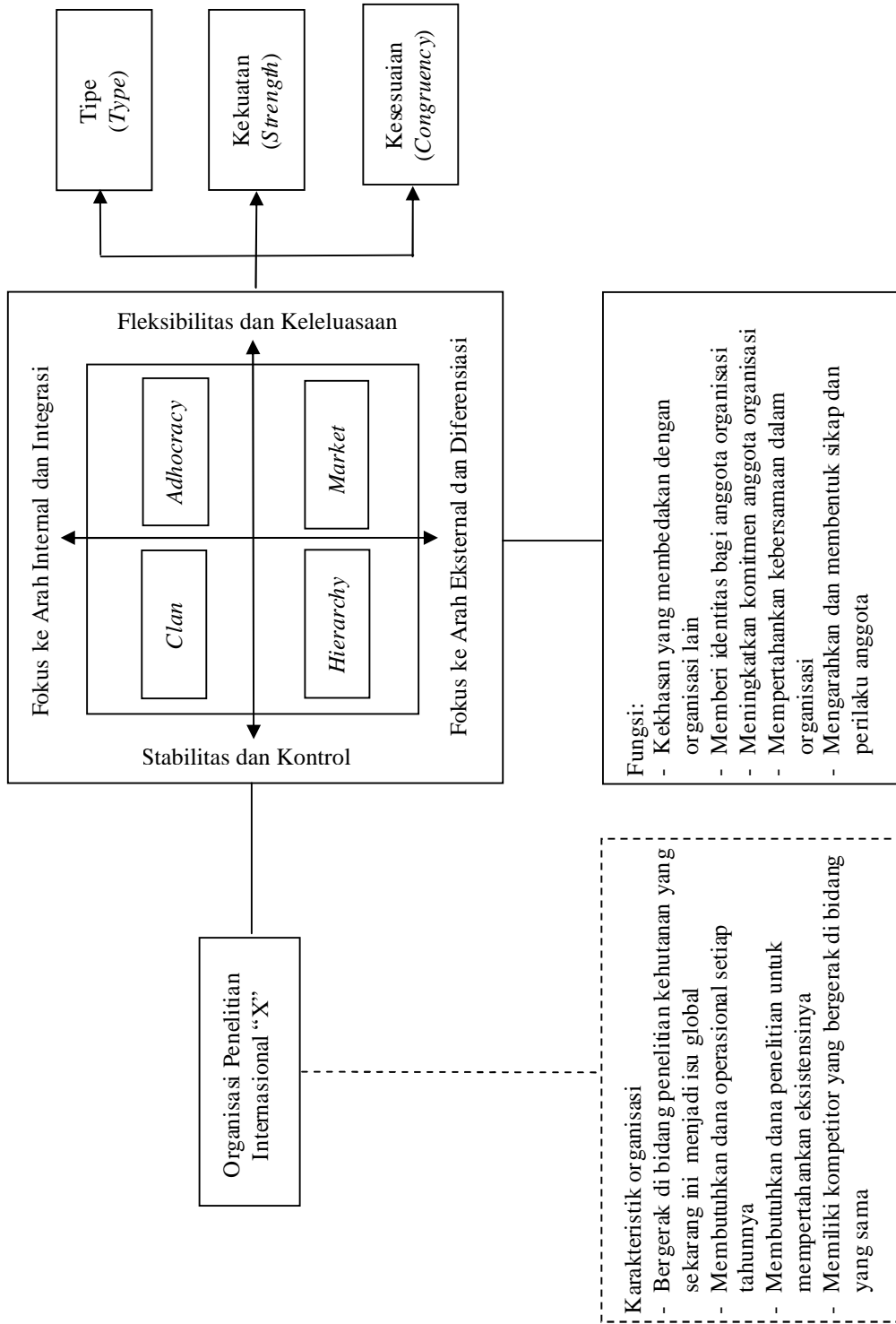
juga mempengaruhi kecenderungan, gaya, dan tujuan jangka panjang (**Cameron, 1999**).

Kekuatan budaya mengacu pada munculnya salah satu tipe budaya secara dominan dalam organisasi penelitian internasional "X" Bogor. Kekuatan dari budaya organisasi ini akan mempengaruhi keseragaman usaha, fokus yang jelas, dan kinerja yang lebih baik pada lingkungan dimana kesatuan dan visi yang sama dibutuhkan. Kebutuhan organisasi ini akan salah satu budaya dominan yang kuat atau tipe budaya yang berimbang bergantung pada sifat-sifat dari tantangan yang dihadapi. Intinya adalah untuk dapat berhasil dalam lingkungannya, organisasi ini harus menentukan derajat kekuatan budayanya sendiri sesuai dengan kebutuhannya (**Cameron, 1999**).

Kesesuaian budaya mengacu pada budaya yang dicerminkan oleh salah satu aspek dalam organisasi akan sejalan dan konsisten dengan budaya yang tercermin oleh aspek lain. Bila organisasi penelitian "X" Bogor memiliki kesesuaian budaya, organisasi ini akan cenderung memiliki kinerja yang baik. Memiliki kesamaan dalam fokus, nilai-nilai, dan asumsi akan mengurangi komplikasi, kesalahpahaman, dan rintangan dalam proses berfungsinya organisasi ini (**Cameron, 1999**).

Budaya organisasi akan memiliki fungsi tertentu yang akan mempengaruhi karyawannya. Dengan adanya budaya organisasi, maka karyawan organisasi penelitian internasional "X" akan mampu mengungkapkan kekhasan yang dimiliki oleh organisasi ini dibanding organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama. Penghayatan terhadap budaya organisasi juga akan berpengaruh terhadap sebesar

apa organisasi ini memberikan identitas pada diri karyawan organisasi ini. Budaya organisasi juga akan meningkatkan komitmen, mempertahankan kebersamaan, serta mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku dari karyawan organisasi penelitian internasional "X" ini (**Robbins, 1996**).



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas dapat diasumsikan bahwa:

1. Dalam bekerja, karyawan organisasi penelitian internasional "X" Bogor akan dipengaruhi oleh tantangan yang dihadapi oleh organisasi.
2. Karyawan organisasi penelitian internasional "X" Bogor akan menghayati budaya di dalam organisasi tersebut yang merupakan cara organisasi menghadapi tantangannya.
3. Penghayatan tersebut dapat berbeda-beda bagi tiap karyawan, baik dari tipe, kekuatan, dan kesesuaiannya.
4. Penghayatan terhadap budaya tersebut akan mempengaruhi bagaimana karyawan berfungsi di dalam organisasi penelitian internasional "X" Bogor.