

MENINGKATKAN KUALITAS ORGANISASI MELALUI INTEGRASI DAN ORIENTASI NILAI BUDAYA

(*Perbandingan Organisasi Tradisional dengan Organisasi Modern*)

R. Gurniwan KP^{*)}

ABSTRAK

Organisasi baik tradisional maupun modern dapat diketahui karakteristik orientasi nilai budaya yang terdapat di dalamnya karakteristik orientasi nilai budaya tersebut berdasarkan solidaritas dari yang dijalankan oleh organisasi bersangkutan, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik. Kedua solidaritas tersebut memperlihatkan perbedaan integrasi untuk memperkuat kualitas organisasi. Solidaritas mekanik memiliki integrasi secara kolektif, sehingga kualitas yang dihasilkan organisasi sebagai tanggung jawab bersama, di mana kualitas individu tidak diperhitungkan. Sedangkan solidaritas organik memiliki integrasi yang kuat, karena integrasi tersebut tergantung pada kualitas individu yang menjalankan kewajiban sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang akhirnya akan meningkatkan kualitas yang dihasilkan organisasi bersangkutan.

Pendahuluan

Organisasi memiliki karakteristik tersendiri, tergantung pada jenis organisasi bersangkutan. Jika organisasi tersebut dikaitkan dengan budaya organisasi, maka organisasi tersebut memiliki nilai dominan yang dianut. Sehingga orang yang terlibat di dalamnya dituntut berperilaku sesuai dengan nilai yang diharapkan. Untuk mengetahui karakteristik suatu organisasi, maka harus mengetahui beberapa perbedaan antar organisasi. Karena suatu organisasi memiliki nilai budaya tersendiri, seperti yang dikemukakan oleh Gordon dan Cuming (dalam Robbins, 1994 : 480) yaitu :

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu;
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejahterama para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil resiko;
3. Arah tujuan. Sejahterama organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi;
4. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejahterama para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka;
5. Integrasi. Tingkat sejahterama unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi;
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai;
7. Identitas. Tingkat sejahterama para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya dibandingkan dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional;

^{*)} Drs. R. Gurniwan K.P. adalah Dosen Jurusan Pendidikan Geografi FPIPS UPI Bandung

8. Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya;
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka;
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarkhi kewenangan yang formal.

Berdasarkan pendapat di atas, maka secara khusus disajikan mengenai integrasi organisasi yang menitikberatkan pada solidaritas sosial dari Durkheim. Ia menjelaskan bahwa kuatnya integrasi tergantung pada pembagian kerja secara jelas di dalam organisasi, yang akhirnya akan meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan. Sedangkan sistem nilai yang dianut organisasi merupakan dasar dari segenap wujud kebudayaan dalam bentuk tata hidup dalam kegiatan organisasi. Tentang orientasi nilai budaya dalam organisasi akan dibahas selanjutnya.

Memperkuat Kualitas Organisasi Melalui Integrasi

Integrasi menunjang organisasi untuk tetap bertahan dan mempertahankan kualitasnya. Menurut Durkheim, integrasi yang terdapat di dalam organisasi akan tergantung dari solidaritas yang terdapat di dalamnya. Solidaritas ini menunjuk pada suatu keadaan hubungan antarindividu atau kelompok yang didasarkan pada perasaan moral atau kepercayaan yang dianut bersama dan diperkuat oleh pengalaman emosional bersama. Ikatan ini lebih mendasar dibandingkan dengan hubungan kontraktual yang dibuat atas dasar hubungan rasional. Durkheim dalam bukunya *Division of labor in society* membagi solidaritas menjadi dua bagian, yaitu solidaritas mekanik dan solidaritas organik. Kedua solidaritas ini

muncul sebagai akibat adanya pembagian kerja yang berbeda. Dalam hubungannya dengan pembagian kerja, maka Laeyendecker (1983 : 290) mengemukakan :

Fungsi pembagian kerja ialah peningkatan solidaritas.... Ketidaksamaan menciptakan suatu ikatan: Justru karena individu-individu mempunyai kualitas-kualitas yang berbeda, maka terdapatlah ketertiban, keselarasan, dan solidaritas. Begitupun di dalam masyarakat, karena individu-individu melakukan berbagai fungsi kegiatan, maka mereka menjadi tergantung satu sama lain dan karenanya terikat satu sama lain. Karena ketertiban, keselarasan, dan solidaritas merupakan keperluan-keperluan umum atau syarat-syarat hidup yang merupakan keharusan bagi organisme sosial, maka hipotesa yang menyatakan bahwa ketiganya adalah syarat hidup bagi masyarakat modern dapat dibenarkan.

Organisasi berkembang dari tingkat pembagian kerja yang sederhana sampai ke tingkat yang kompleks yang lebih terspesialisasi, di mana satu sama lain memiliki ketergantungan yang tinggi. Sehingga jelas kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

Adapun dasar dari tingkat solidaritas yang tumbuh di dalam organisasi adalah kesadaran kolektif, yaitu ke-seluruhan keyakinan dan perasaan yang membentuk sistem tertentu yang mempunyai kehidupan sendiri dan dimiliki bersama oleh setiap individu di dalam organisasi (Durkheim, 1964 : 79) sehingga semakin tinggi kebersamaan yang tumbuh sebagai kesadaran kolektif, maka organisasi bersangkutan tidak mementingkan kualitas individu, melainkan kebersamaan dalam satu kesatuan yang lebih besar. Ini merupakan ciri dari solidaritas mekanik. Namun sebaliknya jika kesadaran kolektif semakin lemah, maka akan tumbuh tingkat individualitas yang tinggi dengan memperhatikan kualitas yang dimi-

likinya, maka hal ini merupakan ciri dari solidaritas organik.

Solidaritas Mekanik

Ciri khas solidaritas mekanik didasarkan pada tingkat homogenitas tinggi dalam kepercayaan dan sentimen (perasaan) yang sama pada organisasi sebagai suatu sistem dalam bekerja sama. Dalam hal ini Durkheim (1964 : 79) menyebutkan :

The totality of beliefs and sentiments common to average citizens of the society forms a determinate system that has its own life. One way to call it the collective of common conscience.

Bagi organisasi yang hanya mengenal solidaritas mekanik, jenis-jenis pekerjaan dilakukan bersama-sama. Akibatnya tidak ada pembagian kerja secara utuh. Setiap individu di organisasi melakukan pekerjaan bersama-sama tanpa memiliki spesialisasi yang jelas. Sehingga keadaan demikian merupakan kelemahan solidaritas mekanik yang berpengaruh terhadap kualitas hasil akhir pekerjaan. Bila terjadi kegagalan, maka individu dalam organisasi tidak ada yang bertanggung jawab, karena pekerjaan dilakukan bersama. Hal ini dapat mengakibatkan adanya saling lempar kesalahan. Begitu pula halnya apabila salah seorang pekerja tidak hadir, maka situasi kerja tidak akan terganggu. Karena individu yang terlibat dalam pekerjaan satu sama lain lepas dari ikatan, tanggung jawab pekerjaan dan tidak ada saling ketergantungan.

Solidaritas Organik

Lawan dari solidaritas mekanik adalah solidaritas organik yang muncul dengan adanya pembagian kerja yang tegas, dimana setiap individu dalam organisasi yang terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan memegang wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Ciri khas

solidaritas organik di dasarkan pada saling ketergantungan yang tinggi. Saling ketergantungan itu bertambah sebagaimana bertambahnya spesialisasi pekerjaan dalam pembagian kerja. Hal ini juga dapat memunculkan gairah kerja sebagai akibat bertambahnya pekerjaan, yang kemudian akan dapat meningkatkan kualitas kerja serta hasil akhirnya. Durkheim (1964) lebih lanjut mengemukakan bahwa dalam suatu organisasi yang mengalami kemajuan akan terdapat ketergantungan pada setiap individu dalam organisasi yang bersangkutan. Misalnya, dalam suatu perusahaan akan memiliki struktur organisasi, di mana setiap individu akan memegang pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing sebagai spesialisasi. Mereka bekerja ada di bagian manajer, sekretaris, administrasi, mesin, pembelanjaan alat-alat, penjualan, humas, mandor, dan seterusnya. Perusahaan yang memiliki struktur dengan spesialisasi yang jelas akan menyebabkan terjadinya saling ketergantungan satu sama lain, sehingga sistem organisasi akan membentuk solidaritas menyeluruh. Hal ini disebut solidaritas organik. Selanjutnya Durkheim (1964 : 172) mengatakan :

“This is not to say, however the common conscience is threatened with total disappearance. Only if more and more comes to consist of very general and very indeterminate ways of thinking and feeling, which leave an open place for a growing multitude of individual differences. There is even a place where it is strengthened and made precise: that is the way in which it regards the individual. As all the other beliefs and all the other practices take on a character less and less religious, the individual becomes the objects of a sort of religion. We erect a cult in behalf of personal dignity that, as every strong cult, already has its superstitions.”

Munculnya solidaritas organik disebabkan oleh pengaruh yang terus menerus berlangsung dari melemahnya kesadaran organisasi kolektif, sehingga menumbuhkan

sikap individualisme yang ditandai dengan adanya ketergantungan yang semakin tinggi atau munculnya heterogenitas pekerjaan. Dalam organisasi yang sederhana, kesadaran kolektif lebih ditekankan pada tingkat homogenitas yang tinggi, di mana segala aspek kegiatan pekerjaan dalam organisasi dilakukan secara bersama-sama, sehingga setiap individu yang terdapat di dalamnya menganggap dirinya sebagai satu kesatuan. Tabel berikut ini menunjukkan perbedaan organisasi yang memiliki solidaritas mekanik dengan organisasi yang menggunakan solidaritas organik :

yang terbatas dan sumber daya yang akan membentuk organisasi baru terlepas dari bentuk lama sulit, sehingga integrasi organisasi sangat lemah sekali.

Organisasi usaha yang menggunakan solidaritas mekanik dapat berubah menjadi organisasi yang menggunakan solidaritas organik, manakala pembagian kerja mulai nampak, sehingga memunculkan ketergantungan di antara para pekerja. Produk dihasilkan sebagai hasil dari proses ban berjalan dan setiap pekerja mendapatkan pelatihan khusus untuk bekerja pada bidangnya. Se-

Tabel 1. Perbedaan Organisasi atas Dasar Solidaritas

No.	Solidaritas Mekanik	Solidaritas Organik
1	Pembagian kerja rendah	Pembagian kerja tinggi
2	Kesadaran kolektif kuat	Kesadaran kolektif lemah
3	Hukum represif dominan	Hukum restrituf (memulihkan) dominan
4	Individualitas rendah	Individualitas tinggi
5	Konsensus terhadap pola-pola normatif penting	Konsensus terhadap nilai-nilai abstrak dan umum penting
6	Keterlibatan organisasi dan setiap individu di dalamnya berperan dalam menghukum pekerja yang menyimpang	Badan-badan atau kontrol sosial menghukum pekerja yang menyimpang
7	Ketergantungan dalam pekerjaan rendah	Ketergantungan dalam pekerjaan tinggi
8	Bersifat agraris pedesaan	Bersifat industri perkotaan

Organisasi yang menggunakan solidaritas mekanik banyak terdapat dalam berbagai kehidupan yang secara *umum yaitu* dalam bentuk gotong royong. Usaha kerajinan yang berada di pedesaan, di mana para pekerja tidak didasarkan pada keahlian di bidang masing-masing tetapi bersama-sama membuat barang dan menjualnya merupakan contoh lain dari organisasi dengan solidaritas mekanik. Keterampilan didapatkan para pekerja sebagai hasil berlatih atau magang di perusahaan tradisional tersebut, begitu pula kualitas pekerja dan hasilnya tergantung pada yang bersangkutan. Kelemahan dari bentuk organisasi seperti ini adalah integrasi untuk mengembangkan organisasi usaha ke arah yang lebih besar sulit dilakukan mengingat modal

hingga kualitas pekerja dan kualitas barang yang dihasilkan akan terus terawasi. Apabila salah satu pekerja tidak hadir maka pekerjaan akan menjadi terganggu. Hal ini menunjukkan adanya pembagian kerja dari struktur organisasi tersebut.

Untuk mempertahankan budaya organisasi dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas organisasi beserta hasilnya, maka terdapat beberapa unsur yang diperlukan, meliputi :

1. Seleksi

Seleksi para pekerja untuk ditempatkan di suatu bagian organisasi, bagi organisasi solidaritas mekanik didasarkan pada pengalaman dan belajar sambil be-

kerja, sehingga keterampilan diperoleh atas dasar lamanya bekerja. Sedangkan bagi organisasi solidaritas organik akan mempekerjakan individu berdasarkan kualitasnya, kemampuan dan keahliannya sebagai hasil pendidikan.

2. *Manajemen puncak*

Pada organisasi tradisional manajer dapat saja bertindak sebagai pekerja dan juga sebagai penjual dari barang yang dihasilkannya. Sedangkan pada organisasi usaha yang memiliki spesialisasi pekerjaan jelas, setiap tindakan yang dilakukan manajemen puncak mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi, karena yang bersangkutan memiliki wewenang dalam mengatur budaya organisasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku dan jenis organisasi yang dipimpinnya.

3. *Sosialisasi*

Setiap pekerja dalam organisasi tradisional yang menerapkan solidaritas mekanik melakukan sosialisasi terhadap pekerjaannya sambil berjalan. Tetapi organisasi menerapkan solidaritas organik melatih setiap pekerja baru harus melakukan sosialisasi atau penyesuaian diri terlebih dahulu, seperti yang dikemukakan Robbins (1994 : 489) : "Hal ini terjadi jika organisasi tersebut mencoba membentuk orang luar tersebut untuk menjadi seorang pegawai." Biasanya seorang pegawai baru mengalami salah satu bentuk orientasi dimana mereka diberitahukan mengenai bagaimana suatu hal itu dilakukan di organisasi.

Ketiga kekuatan tersebut merupakan suatu hal yang paling dasar, sebagai kekuatan untuk mempertahankan kualitas organisasi dengan cara memberikan pengalaman sama kepada setiap pegawai sebelum menempati posisinya.

Orientasi Nilai Budaya dalam Organisasi

Setiap organisasi dari yang bersifat tradisional sampai yang modern memiliki orientasi nilai budaya sebagai bentuk tata hidup yang merupakan kegiatan manusia yang mencerminkan nilai budaya yang dikandungnya. Dalam hal ini Suriasumantri (1990 : 262) mengemukakan :

"Di samping itu maka nilai budaya dan tata hidup manusia ditopang oleh perwujudan kebudayaan ketiga yang berupa sarana kebudayaan."

Sedangkan Koentjaraningrat (1974 : 32) mengemukakan sebagai berikut :

"Suatu sistem budaya terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar masyarakat, mengenai hal-hal yang mereka anggap amat bernilai dalam hidup."

Karena itu, suatu sistem budaya biasanya berfungsi sebagai pedoman tertinggi bagi kelakuan manusia.

Apabila sistem nilai budaya tersebut dihubungkan dengan organisasi yang memiliki solidaritas mekanik sebagai organisasi tradisional dengan organisasi yang memiliki solidaritas organik sebagai organisasi modern maka Kluckhohn memberikan lima masalah dasar yang menentukan orientasi nilai budaya organisasi. Dalam hal ini, sengaja dibatasi mengenai organisasi tradisional dan modern saja dengan pendekatan seperlunya. Adapun masalah dasar (pokok) dari Kluckhohn sebagai berikut:

1. *Hakekat hidup*

Pada organisasi tradisional di mana para pekerja yang terlibat di dalamnya menganggap hidup itu buruk, sehingga mereka bekerja sebagai suatu kewajiban hidup saja. Sedangkan pada organisasi modern menganggap hidup itu buruk tetapi manusia wajib berusaha agar

hidup menjadi baik, sehingga organisasi terus dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan masyarakat menjadi organisasi yang berkualitas.

2. *Hakekat karya*

Karya yang dihasilkan oleh organisasi usaha tradisional hanya sebatas untuk mencari nafkah. Akibatnya terjadi ke-*mandegan* dari karya atau barang yang dihasilkannya. Sedangkan pada organisasi modern bahwa barang sebagai karya yang dihasilkannya selalu dilakukan penilaian untuk disempurnakan dari segi kualitas maupun dari variasi karya itu sendiri. Sehingga karya yang dihasilkan selalu mengalami perubahan.

3. *Persepsi tentang waktu*

Organisasi usaha tradisional selalu memikirkan waktu sekarang saja, sehingga hidup dan karya yang dihasilkan sekarang hanya untuk menunjang kehidupan sekarang saja. Bagi organisasi modern senantiasa melakukan perencanaan-perencanaan organisasi melalui *time schedule* agar organisasi dapat berkembang lagi, sehingga tujuan organisasi meningkat dan kualitas kehidupan pekerja meningkat pula.

4. *Pandangan terhadap alam*

Organisasi tradisional yang mengusahakan industri dari hasil kerajinan banyak mengambil bahan bakunya dari alam, sehingga usaha yang mereka lakukan tergantung pada musim, kapan bahan baku tersebut diambil, sehingga terjadi kegiatan produksi yang tergantung pada alam. Sedangkan industri modern telah mempersiapkan diri walaupun bahan baku produksi dari alam, tetapi telah diperhitungkan, sehingga organisasi usaha ini tetap berjalan walaupun tidak mengambil dari alam pada saat itu juga, karena jauh sebelumnya telah disimpan pada saat alam tidak sedang menghasilkan.

5. *Hakekat hubungan antara manusia dengan sesamanya*

Pekerja dalam organisasi usaha tradisional memiliki kedudukan sejajar di antara mereka dan memiliki jiwa *gotong-royong* yang saling membantu. Sedangkan pada organisasi usaha modern sangat memperhitungkan struktur organisasi di mana setiap lapisan wajib menjalankan fungsi yang diberikan organisasi kepada yang bersangkutan. Kemampuan individu sangat dominan, sehingga individu-individu senantiasa memantapkan dirinya atau keahliannya untuk menjadi ahli/spesialisasi yang berkualitas di bidangnya.

Kelima masalah dasar tersebut akan dijumpai pada setiap organisasi, sehingga melalui orientasi nilai budaya dapat diketahui jenis organisasi yang bersangkutan, baik bersifat tradisional maupun bersifat modern.

Penutup

Organisasi yang memiliki solidaritas mekanik mempunyai kekuatan integrasi yang bertumpu pada kebersamaan, sehingga organisasi tersebut tidak memiliki struktur yang jelas. Setiap individu yang terlibat di dalamnya tidak memiliki tanggung jawab sendiri, sehingga satu sama lain tidak memiliki ketergantungan terhadap hasil pekerjaan. Dalam organisasi seperti ini, setiap pekerjaan dapat dilakukan oleh siapapun juga tanpa adanya spesialisasi.

Pada organisasi yang memiliki solidaritas organik setiap individu menjalankan fungsi masing-masing dengan menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahliannya. Dengan demikian setiap individu akan bertanggung jawab terhadap pekerjaan masing-masing. Hal ini menunjukkan secara jelas bahwa organisasi tersebut memiliki struktur dengan lapisan yang jelas. Sehingga setiap bidang akan tergantung pada bidang yang lain. Solidaritas organik merupakan faktor

penguat integrasi organisasi melalui spesialisasi dari setiap individu sebagai pekerja.

Organisasi tradisional dan modern dapat diketahui dari orientasi nilai budaya yang dijelankannya. *Dalam hal orientasi budaya, terdapat lima masalah dasar dari Kluckhohn, yaitu* : hakekat hidup, hakekat karya, persepsi tentang waktu, pandangan terhadap alam dan hubungan antar manusia dengan sesamanya. Kelima masalah dasar tersebut dilihat dari orientasi nilai budaya yang terdapat dalam organisasi, sehingga kelihatan mana yang paling menonjol. Dengan demikian pada akhirnya sebuah organisasi akan dapat diketahui apakah organisasi tersebut bersifat tradisional atau bersifat modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Durkheim, Emile. 1964. *The Division of Labor in Society*. London : Collier Macmillan Publisher.
- Hersey, Paul and Blanchard, Ken. 1988. *Management of Organizational Behavior* : Utilizing human resources. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Kossen, Stan. 1983, *The Human Side of Organizations*. Harper and Row Publishers, Inc.
- Koentjaraningrat. 1974. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta : PT Gramedia.
- Laeyendecker, L. 1983. *Tata Perubahan dan Ketimpangan*, Terjemahan Samekto. Jakarta : PT. Gramedia.
- Manulang, M. 1976. *Management Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi : Struktur, desain, dan aplikasi*. Terjemahan Udaya, Yusuf. Jakarta : Arcan.
- Siagian, Sondang P. *Peranan Staf dalam Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Suriasumantri, Jujun S. 1990. *Filsafat Ilmu : Sebuah Pengantar Populer*. Jakarta : Sinar Harapan.