



UNIVERSITAS INDONESIA

**KONFLIK DALAM PELAKSANAAN TUGAS DI
PERPUSTAKAAN MBRC**

SKRIPSI

PURWANTO PUTRA

NPM 0706291842

FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA

PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN

DEPOK

JULI 2011



UNIVERSITAS INDONESIA

**KONFLIK DALAM PELAKSANAAN TUGAS DI
PERPUSTAKAAN MBRC**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Humaniora**

PURWANTO PUTRA

NPM 0706291842

FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA

PROGRAM STUDI ILMU PERPUSTAKAAN

DEPOK

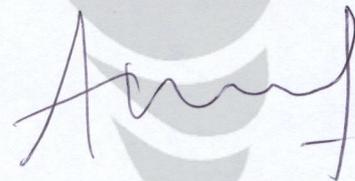
JULI 2011

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa skripsi ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Depok, 10 Juli 2011



Purwanto Putra

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Purwanto Putra

NPM : 0706291842

Tanda Tangan : 

Tanggal : 10 JULI 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Purwanto Putra
NPM : 0706291842
Program Studi : Ilmu Perpustakaan
Judul : Konflik dalam Pelaksanaan Tugas Perpustakaan MBRC

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana S1 pada Program Studi Ilmu Perpustakaan, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Laksmi S.S., M.A.

()

Penguji : Ir. Anon Mirmani, MIM.Rec/Arc.

()

: Yohanes Sumaryanto Dipl.Lib., M.Hum

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 1 Juli 2011

Oleh

Dekan
Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
Universitas Indonesia



Dr. Bambang Wibawarta, S.S., M.A.

NIP. 196510231990031002

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Purwanto Putra

NPM : 0706291842

Program Studi : Ilmu Perpustakaan

Departemen : Ilmu Perpustakaan dan Informasi

Fakultas : Ilmu Pengetahuan Budaya

Jenis Karya : Skripsi

demi perkembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Konflik dalam Pelaksanaan Tugas Perpustakaan MBRC

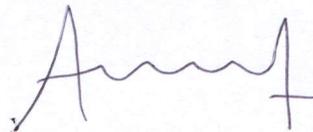
Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 10 Juli 2011

Yang menyatakan



(Purwanto Putra)

ABSTRAK

Nama : Purwanto Putra
Program studi : Ilmu Perpustakaan
Judul : Konflik dalam Pelaksanaan Tugas Perpustakaan MBRC

Skripsi ini membahas tentang proses berlangsungnya konflik seluruh anggota organisasi perpustakaan yang melibatkan pimpinan, pustakawan dan staf perpustakaan MBRC. Tujuannya ialah untuk memahami proses berlangsungnya konflik dalam pelaksanaan tugas dan mengidentifikasi cara penyelesaian konflik yang terjadi di antara anggota perpustakaan MBRC. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif dengan metode interaksionisme simbolis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, proses berlangsungnya konflik di perpustakaan disebabkan karena pemaknaan yang berbeda antara masing-masing individu di organisasi dalam interaksi sosialnya sehingga menimbulkan konflik; Sebagian besar pustakawan dan staf perpustakaan dapat memaknai bahwa konflik dalam organisasi perpustakaan adalah hal yang alamiah terjadi dan tidak bisa untuk dihindari; Konflik yang terjadi di perpustakaan MBRC tergolong konflik interpersonal; Penyelesaian konflik di perpustakaan MBRC antara pimpinan dan staf sampai dengan saat ini masih berproses, menuju penyelesaian dengan metode menang-menang yang direspons dengan gaya kompromi.

Kata kunci:

Konflik, konflik konstruktif, konflik destruktif, interaksi sosial, simbol.

ABSTRACT

Name : Purwanto Putra
Study Program: Library Sciences
Title : Conflict Memb In The Implementation Task Library MBRC

This thesis is about the process of conflict all members of the library organization involving leaders, librarians and library staff MBRC. The goal is to understand the process of conflict in the implementation of tasks and identification of means of solving conflicts among member libraries MBRC. This study used a qualitative research approach with the method of symbolic interactionism. The results showed. The process of the ongoing conflict in the library due to the different meanings of each individual in the organization in their social interactions, giving rise to conflicts; Most librarians and library staff can interpret, the conflict in the library organization is a natural thing to occur and can not be avoided; Conflicts in the MBRC library is interpersonal conflict; Conflict resolution in the MBRC library among leaders and staff are still proceeds, towards completion by the win-win method that responded in compromise style.

Key words:

Conflict, constructive conflict, destructive conflict, social interaction, symbols.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Masalah Penelitian.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Metode Penelitian.....	4
BAB 2 TINJAUAN LITERATUR.....	6
2.1 Konflik	6
2.1.1 Pengertian Konflik	
2.1.2 Jenis-jenis Konflik	

2.1.3	Sumber Konflik di Perpustakaan	
2.1.4	Proses konflik	
2.1.5	Tingkatan Konflik	
2.1.6	Konflik sebagai Simbol	
2.1.7	Peranan Kosensus dalam Konflik	
2.2	Sumber Daya Manusia di Perpustakaan Perguruan Tinggi	21
2.3	Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi.....	23
2.3.1	Perpustakaan Perguruan Tinggi	
2.3.2	Fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi	
2.3.3	Tanda-tanda Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi	
2.3.4	Penyelesaian Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi	
BAB 3 METODE PENELITIAN.....		32
3.1	Pendekatan Penelitian	32
3.3	Metode Penelitian.....	33
3.3	Pemilihan Informan.....	33
3.4	Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
3.5	Metode Pengumpulan Data	37
3.5.1	Wawancara Mendalam	
3.5.2	Observasi Partisipatif	
3.5.3	Analisis Dokumen	
3.6	Metode Pencatatan Data	39

3.7	Metode Analisis Data.....	39
3.7.1	Reduksi Data	
3.7.2	Penyajian Data	
3.7.3	Interpretasi	
3.7.4	Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan	
BAB 4	PEMBAHASAN	42
4.1	Sumber Daya Manusia di Perpustakaan MBRC	42
4.1.1	Sejarah Perpustakaan	
4.1.2	Visi dan Misi	
4.1.3	Struktur Organisasi	
4.1.4	Gambaran Sumber Daya Manusia Perpustakaan	
4.1.5	Keberagaman Informan dan Interaksi Sumber Daya Manusia.....	49
4.2	Proses Berlangsungnya Konflik	54
4.2.1	Mengenali Konflik	
4.2.1.1	Perilaku Komunikasi yang Buruk	
4.2.1.2	Kelompok-Kelompok	
4.2.1.3	Pelanggaran Kedisiplinan	
4.2.2	Penyebab terjadinya Konflik	
4.2.2.1	Kelemahan Manajemen	
4.2.2.2	Kurangnya Penghargaan terhadap Staf	
4.2.3	Pengaruh Konflik terhadap Pelaksanaan Tugas Perpustakaan	
4.2.3.1	Ketidakpercayaan Staf Terhadap Pimpinan	

4.2.3.2 Pemberdayaan Staf yang tidak Optimal	
4.2.3.3 Motivasi Kerja Menurun	
4.3 Bentuk Konflik yang Terjadi	70
4.4 Manajemen dan Penyelesaian Konflik	75
4.4.1 Respon terhadap Konflik.....	
4.4.2 Penyelesaian Konflik.....	
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran.....	81
DAFTAR REFERENSI.....	82
INDEKS	

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Konflik sosial dalam organisasi merupakan tanda hidup atau dinamisnya suatu organisasi. Konflik pada hakikatnya akan berada sangat dekat dengan berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam aspek lingkungan organisasi perpustakaan. Sebagai sebuah organisasi, perpustakaan dan pusat informasi berjalan dalam lingkungan kerja yang diwarnai oleh konflik, kompetisi dan berbagai potensi lainnya (Pors, 2003, p. 51). Sedangkan kenyataannya selama ini konflik sosial, secara implisit hanya dilihat sebagai bentuk desktruktif dan patologis bagi kelompok sosial, sebaliknya konflik secara potensial positif juga dapat berperan untuk membentuk serta mempertahankan struktur sosial. Simbol konflik menurut orang Cina itu berasal dari dua kata yaitu bahaya dan kesempatan. Konflik tidak perlu diartikan sebagai bencana yang akan datang, tapi dalam konflik itu sendiri terkandung kesempatan. Konflik adalah kawasan yang dapat dikelola dan dikendalikan. Di mana konflik merupakan proses yang bersifat instrumental dalam pembentukan, penyatuan, dan pemilihan struktur sosial. Di dalam organisasi perpustakaan sangat besar potensi terjadinya situasi konflik realistik dan non realistik. Menurut Coser (1956) terdapat kemungkinan seseorang terlibat dalam konflik realistik tanpa sikap permusuhan atau agresif. Hal ini sangat mungkin terjadi karena konflik yang tidak diikuti oleh rasa permusuhan biasanya terdapat pada hubungan yang lebih bersifat parsial atau *segmented*, seperti juga hubungan antar rekan kerja di perpustakaan. Ketika melihat kedekatan hubungan antara sesama rekan kerja di perpustakaan yang cenderung bersifat intensif dan kekeluargaan, kemungkinan terjadinya konflik menjadi lebih besar, ini menjadi sesuatu hal yang *paradoks* seperti yang dinyatakan Coser (1956, p. 62) yaitu, semakin dekat suatu hubungan maka akan semakin sulit rasa permusuhan itu diungkapkan. Tetapi semakin lama perasaan demikian ditekan, maka semakin penting pengungkapannya demi mempertahankan hubungan itu sendiri. Dengan

demikian, menurut proposisi Coser, bila segala sesuatu dianggap sama, konflik antara orang yang saling mengenal dengan baik akan lebih tajam bila dibanding dengan konflik antara orang yang tidak saling mengenal.

Konflik dapat menjadi faktor yang akan menurunkan kinerja perpustakaan dalam menjalankan tugas dan fungsinya, pada penelitian tentang kinerja sebelumnya mengenai identifikasi budaya organisasi di Pusat Dokumentasi Sastra H.B. Jassin (Laksmi, 2006 p. 199), disebutkan jika terdapat ketidaksesuaian harapan dengan kebijakan organisasi mengenai pelaksanaan operasional lembaga, di mana pada dasarnya, ketidaksesuaian harapan dengan kebijakan ini dapat dipahami sebagai bentuk konflik, baik itu konflik antara individu dengan individu lainnya maupun konflik personal dengan dirinya sendiri, maka akan menyebabkan pekerja bersikap negatif. Kedua pimpinan yang tidak memperdulikan aspirasi pekerja, dampak perubahan sistem dan pergantian pimpinan, dapat menimbulkan tekanan pada pekerja, sehingga kinerja menurun. Kinerja yang menurun menyebabkan pelayanan kepada pengguna menjadi tidak maksimal. Penelitian lain tahun tahun 2005 dengan judul *Konflik Antar Pustakawan dan Dampaknya terhadap Kinerja pada pusat dokumentasi sebuah stasiun televisi swasta*, oleh R. Rahmat Romadon disebutkan bahwa konflik antar pustakawan berdampak pada kinerja para pustakawan yang tidak optimal karena produktifitas yang menurun. Penurunan disebabkan oleh pemberdayaan staf, persaingan posisi jabatan sebagai pimpinan sebagai pemicu awal konflik. Selanjutnya juga disebabkan oleh ketidakmampuan pimpinan dalam aplikasi manajerialnya secara menyeluruh karena tidak tertanganinya masalah ketidakadilan, kelemahan manajemen, serta senioritas. Bila melihat pada penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya belumlah ada yang memfokuskan analisisnya mengenai organisasi perpustakaan perguruan tinggi, di mana umumnya tingkat pemanfaatan perpustakaan ini lebih tinggi dan memiliki pengguna potensial aktif, yang mungkin tidak dimiliki oleh jenis perpustakaan lain dalam jumlah yang besar sesuai dengan jumlah populasi pemustakanya. Kemudian diperkuat juga dengan belum adanya pembahasan mengenai konflik yang sifatnya tidak terlihat secara langsung yakni konflik dalam bentuk simbol- simbol signifikan (suatu makna yang dimengerti bersama).

Perpustakaan Miriam Budiarjo Resource Center Universitas Indonesia (selanjutnya akan disebut perpustakaan MBRC UI) yang pada awalnya bernama perpustakaan FISIP Universitas Indonesia, adalah salah satu perpustakaan fakultas yang merupakan bagian dari perpustakaan pusat Universitas Indonesia, seiring perkembangan informasi dan rutinitas kegiatan yang padat seperti pengadaan, pengatalogan, pengklasifikasian, peminjaman, keanggotaan, digitalisasi, pengolahan terbitan berseri, perawatan koleksi, layanan *foto copy*, *stock opname*, *weeding*, serta layanan informasi, jurnal online dan rujukan, maka semakin banyak pula tuntutan terhadap perpustakaan, sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai pengelola informasi. Hal ini menuntut kinerja yang baik dengan sistem manajemen yang baik.

Berdasarkan pada pengamatan lapangan, penulis melihat bahwa konflik antara sumber daya manusia di perpustakaan MBRC ini benar terjadi, hal ini memang tidak terlihat secara eksplisit, karena sumber daya manusia perpustakaan MBRC yang memiliki struktur peran sebagai *actors* (subjek pelaku) dalam kehidupan sosialnya dan masih terikat dengan nilai, norma sosial dan aspek kultural yang berlaku di dalam lingkungan, mewujudkan konfliknya dalam bentuk tindakan-tindakan yang sarat dengan makna dan bentuk simbolis. Maka dari kenyataan tersebut penelitian juga akan membahas konflik yang diwujudkan dalam bentuk simbolis antara pimpinan, pustakawan dan staf perpustakaan beserta dampaknya terhadap pelaksanaan tugas perpustakaan MBRC. Dengan melakukan analisis terhadap hal tersebut, penulis berharap hasil penelitian yang diperoleh dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

1.2 Masalah Penelitian

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa konflik antara pimpinan, pustakawan, dan staf perpustakaan akan memberikan pengaruh terhadap perpustakaan sebagai suatu organisasi, yang mana bila konflik ini dapat dikmanai secara positif maka akan dapat meningkatkan efektifitas dan produktifitas organisasi, sedangkan bila interaksi tidak bersifat kondusif maka akan memberikan pengaruh negatif terhadap tugas dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan mampu menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah proses munculnya konflik dalam pelaksanaan tugas perpustakaan MBRC?
2. Bagaimanakah penyelesaian konflik di antara anggota perpustakaan MBRC?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Memahami proses munculnya konflik dalam pelaksanaan tugas perpustakaan MBRC.
2. Mengidentifikasi penyelesaian konflik yang terjadi di antara anggota perpustakaan MBRC.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Akademik

Diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan penelitian bidang ilmu perpustakaan dan informasi dengan menggunakan metode interaksionisme simbolik, dalam aspek konflik diorganisasi perpustakaan perguruan tinggi

Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan akan memberi masukan dalam proses pemberdayaan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan MBRC UI agar dapat menjaga dan meningkatkan mutu organisasi perpustakaan untuk mencapai efektifitas dan produktifitas organisasi.

1.5 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan menggunakan metode interaksionisme simbolik, yaitu pendekatan dengan mengamati, mengenskripsikan dan mengabstraksikan realitas sosial suatu masyarakat, di mana subjek penelitian sebagai mana biasa disebut dengan informan. Informan dalam penelitian ini adalah staf perpustakaan MBRC. Dalam melakukan penelitian ini penulis menerapkan beberapa teknik pengumpulan data yakni dengan wawancara mendalam, observasi partisipasi dan analisis dokumen.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Konflik

2.1.1 Pengertian Konflik

Konflik merupakan suatu bagian integral dari kehidupan lingkungan kerja perpustakaan dan pusat informasi, selain sebagai salah satu aspek penting dari sebuah pengalaman dalam organisasi tersebut (Ororunsula, 1997, p. 329). Hampir semua anggota organisasi perpustakaan pernah mengalami atau terlibat dalam situasi konflik, baik yang bersifat horizontal maupun vertikal. Konflik berpotensi untuk muncul dimana saja seperti, dalam sebuah pertemuan, rapat atau diskusi.

Konflik pada hakikatnya tidak sama dengan kekerasan, perdebatan, dan kemarahan (Tjosvold, 1991, p. 33). Meskipun dalam praktik di lapangan, konflik banyak diekspresikan dalam cara-cara tersebut. Konflik mempunyai dua sisi yang berbeda. Pada satu sisi konflik memberikan kesan atau citra negatif seperti permusuhan, ketidakakuran, dan ketidak sepakatan. Sedangkan pada sisi lainnya, konflik merangsang orang untuk membahas suatu permasalahan dengan lebih mendalam, keterbukaan, dan menciptakan suatu pemahaman bersama (*group think*).

Konflik secara harfiah, dapat didefinisikan sebagai suatu pertarungan, pergulatan, benturan, persaingan, pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini, atau tujuan-tujuan; pergulatan mental atau penderitaan batin (*Cassel Concise English Dictionary, 1989*). Lain halnya dengan Daniel Webster, sebagaimana dikutip oleh Morris (2003, p. 1-2), memberikan definisi konflik sebagai:

1. Tindakan kompetitif atau perlawanan dari sebuah ketidakselarasan atau pertentangan.
2. Pernyataan atau tindakan yang bersifat antagonistik, seperti perbedaan gagasan, keterikatan, minat atau orang.

3. Pertentangan yang dikarenakan adanya kebutuhan-kebutuhan, energi-energi atau pengharapan-pengharapan, dan permintaan-permintaan yang tidak sesuai
4. Pertemuan atau interaksionisme yang saling bermusuhan.

Definisi lainnya tentang konflik, menurut persepsi komunikasi, adalah suatu pertentangan atau pergulatan antara sedikitnya dua kelompok interdependen yang merasakan adanya tujuan yang tidak sesuai, persaingan dalam menggunakan sumber daya yang tidak terbatas, serta campur tangan atau intervensi dari pihak luar dalam mencapai tujuan kelompoknya (Hocker, 1999, p. 12).

Pada intinya, konflik muncul ketika ada dua atau lebih respon atau sederet tindakan atas sebuah peristiwa tunggal. Suatu situasi dan kondisi konflik minimal membutuhkan dua buah kubu yang sama kuat dan saling bertentangan. Konflik pada hakikatnya tidak selalu menyatakan permusuhan, meskipun permusuhan bisa benar-benar menjadi bagian penting dari situasi konflik tersebut.

Perpustakaan dan pusat informasi lainnya, sebagai sebuah organisasi, tidak pernah lepas dari lingkungan kerja yang berpotensi menimbulkan konflik. Menurut Pors (2003, p. 51) dalam sebuah artikelnya, perpustakaan selalu beroperasi pada lingkungan kerja yang diwarnai oleh konflik, kompetisi, dan potensi-potensi negatif lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa konflik adalah fenomena yang akan selalu dijumpai oleh para pustakawan dan pengguna dalam lingkungan kerja perpustakaan. Hal ini dapat dimaklumi mengingat lingkungan kerja pustakawan secara persentase lebih dari 50% bekerja dan berinteraksi dengan orang lain sehingga potensi konflikpun semakin besar (Jordan, 1995, p. 2). Namun pada kenyataannya, masih banyak para pustakawan yang tidak mau untuk menghadapi konflik secara bijak dan efektif. Mereka sebenarnya mempunyai banyak pilihan dalam bagaimana cara menghadapi dan menangani konflik tersebut. Konflik pada dasarnya menawarkan kesempatan dan tantangan (Tjosvold, 1991, p. 33).

Konflik yang terjadi dalam organisasi perpustakaan dan pusat informasi tidak sporadis, melainkan bersifat kronis dan tidak dapat dihindarkan. Lingkungan kerjanya sangat rentan terhadap potensi-potensi yang dapat menimbulkan konflik. Meskipun menjadi destruktif jika tidak ditangani dengan baik, konflik merupakan

tanda perkembangan dan persaingan dalam organisasi perpustakaan dan pusat informasi (Bryson, 1990, p. 291).

Ironi yang sering terjadi dalam konflik di organisasi perpustakaan dan pusat informasi lainnya adalah bahwa semua pihak, yakni manajer dan staf perpustakaan, yang memiliki komitmen untuk menghindari timbulnya konflik sering tidak menyadari bahwa mereka terjebak dalam kondisi dan situasi yang sangat berpotensi menimbulkan konflik. Menurut Veaner (1990), berbeda dengan jenis organisasi lainnya yang memiliki beberapa tingkat atau level tertentu terhadap penanganan konflik, organisasi perpustakaan dan pusat informasi lebih cenderung membiarkan konflik berkembang hingga pada akhirnya mencapai tahap kritis.

Cara terbaik bagi para pustakawan untuk dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan kerja perpustakaan adalah dengan ikut terjun dan turut berperan dalam penanganan konflik itu sendiri. Pada kenyataannya, konflik dalam perpustakaan dan pusat informasi tidak akan dapat dihindari dan akan selalu ada. Tidak ada jalan lain selain menanganinya dengan bijak guna meminimalisir atau menggunakannya untuk kemajuan perpustakaan itu sendiri.

2.1.2 Jenis-jenis Konflik

Pada dasarnya konflik memiliki dua sisi yang berbeda, yakni konflik sebagai suatu potensi yang positif bagi organisasi yang disebut sebagai konflik konstruktif, dan konflik yang memiliki dampak negatif bagi organisasi yang disebut konflik destruktif (Tjpsvold, 1991, p. 2). Konflik destruktif dapat menurunkan efektivitas kinerja organisasi dengan berkurangnya produktivitas kerja, ketidakpuasan kerja pada staf, meningkatkan ketidakhadiran dalam absensi kerja, dan tingginya tingkat pergantian atau pengunduran diri karyawan (*staff turnover*). Sebaliknya, konflik konstruktif dapat memfasilitasi individu atau kelompok untuk mengidentifikasi ketimbang mengabaikan permasalahan dan kesempatan yang muncul di organisasi. Dengan demikian kreativitas dan produktivitas dalam bekerja dapat ditingkatkan.

Seorang manajer atau pimpinan yang efektif dapat menstimulasi konflik konstruktif dalam organisasinya atau mengubah potensi konflik destruktif yang negatif menjadi positif di mana halangan status quo membutuhkan perubahan dan

perkembangan. Dengan begitu, manajer diharapkan dapat menangani konflik baik yang sifatnya destruktif maupun konstruktif dalam organisasi, khususnya perpustakaan dan pusat informasi.

Jenis-jenis konflik, menurut Bailey (1991, p. 407-9), dalam perkembangannya terdiri atas empat jenis, antara lain:

1. Konflik Intrapersonal (*intrapersonal conflict*), adalah konflik yang dirasakan di dalam diri seseorang atau individu. Konflik jenis ini muncul ketika seseorang merasakan adanya tekanan dari tujuan organisasi yang tidak sesuai dengan harapan pribadinya.
2. Konflik Interpersonal (*interpersonal conflict*), adalah konflik yang muncul antara dua atau lebih individu atau kelompok. Konflik ini bisa bersifat substantif, emosional, atau gabungan keduanya. Selain itu, konflik ini merupakan jenis konflik yang paling sering dihadapi oleh para manajer atau koordinator dalam mengaplikasikan kemampuan interpersonalnya sebagai peranan manajerial dalam organisasi.
3. Konflik antar kelompok (*interorganisational conflict*), adalah konflik yang muncul antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Konflik ini merupakan jenis konflik yang ruang lingkungannya lebih besar dan luas bila dibanding jenis konflik lainnya.

Selain itu berdasarkan situasinya dalam organisasi, menurut Bailey (1991, p. 410), terdapat empat jenis situasi konflik yang harus diketahui agar dapat mengidentifikasi jenis konflik yang akan muncul, antara lain:

1. Konflik vertical (*vertical conflict*), yaitu konflik yang muncul antar tingkatan dalam struktur organisasi. Contoh yang paling umum adalah konflik antara pimpinan dengan staf perpustakaan terhadap hal-hal seperti deskripsi kerja, *deadline*, kinerja, dan produktivitas.
2. Konflik horizontal (*horizontal conflict*), yaitu konflik yang muncul antar individu atau kelompok yang bekerja pada tingkatan yang sama dalam hirarki struktur organisasi. Hal yang memicu munculnya konflik ini biasanya

dikarenakan adanya ketidaksesuaian dalam tujuan organisasi, keterbatasan sumber daya, atau murni disebabkan karena faktor interpersonal.

3. Konflik antara pimpinan dan staf (*line-staff conflict*), yaitu konflik yang muncul ketika antara perwakilan pihak atasan dan staf tidak sepekat atas isu-isu yang bersifat substantif dalam lingkungan kerja organisasi.
4. Konflik peranan (*role conflict*), yaitu konflik yang muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara fungsi peranan terhadap tugas yang diberikan dengan pengharapan seseorang.

2. 1.3 Sumber Konflik di Perpustakaan

Penyebab paling umum munculnya konflik adalah komunikasi yang buruk (Stueart, 2002, p. 393). Komunikasi atau miskomunikasi sering mengarah pada munculnya konflik. Apabila suatu konflik muncul, orang-orang akan enggan untuk berkomunikasi dengan yang lain, yang juga akan menyebabkan munculnya konflik lain di masa mendatang.

Sumber-sumber konflik dalam organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis, yakni sumber konflik yang bersifat organisasional, menurut Bryson (1990, p. 295), antara lain hal-hal yang berkaitan dengan hirarki organisasi, penerapan teknologi atau automasi, kesenjangan, saluran komunikasi, perilaku dan hubungan interpersonal sebagai bentuk interaksi, tujuan pribadi dari individu atau kelompok, jadwal *shift* kerja, dan rasa ketergantungan suatu kelompok terhadap kelompok lain, sedangkan untuk sumber konflik yang bersifat interpersonal biasanya berupa hal-hal yang dihasilkan dari relasi dan interaksi antar individu pustakawan di tempat kerja.

Berikut ini adalah macam-macam jenis sumber konflik yang muncul di perpustakaan dan pusat informasi, yakni;

1. Ketidakjelasan dan kompleksitas dalam strukturisasi, departementalisasi, dan spesialisasi unit kerja dalam perpustakaan (Bryson, 1990, p. 292). Unit kerja yang terspesialisasi tersebut pada pelaksanaannya hanya memfokuskan diri pada tujuan fungsi departemennya saja. Dampak dari strukturisasi, departementalisasi, dan spesialisasi antara lain menyebabkan tujuan organisasi menjadi kurang jelas, hubungan interpersonal akan menjadi lebih formal,

menciptakan tekanan pada seseorang untuk mempertahankan posisinya, dan berpeluang akan terjadinya distorsi terhadap informasi yang harus diterima oleh semua tingkatan unit kerja perpustakaan. Mulai dari unit kerja yang di tempati oleh staf senior pustakawan sebagai pimpinan perpustakaan yang merangkap juga sebagai staf administrasi perpustakaan, unit kerja bagian pengolahan dan pengadaan, bagian sirkulasi, bagian pelayanan karya akademis, dan unit kerja bagian layanan internet dan informasi. Hal inilah yang kelak akan menjadi sumber konflik di perpustakaan.

2. Kebijakan, praktik dan perencanaan organisasi perpustakaan yang tidak sesuai dengan minat individu atau kelompok pustakawan (Olorunsola, 1997, p. 331). Kebijakan organisasi merupakan faktor paling dominan yang mempengaruhi kinerja staf dalam melaksanakan tugasnya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pengguna perpustakaan. Allred (1987, p. 30) menyimpulkan bahwa iklim dari suatu organisasi akan banyak dipengaruhi oleh kebijakan organisasi serta sikap dan perilaku pimpinan. Kebijakan perubahan dalam internal perpustakaan yang cepat dan repetitif kelak akan memicu munculnya konflik.
3. Tidak adanya pengikutsertaan staf dalam pengambilan keputusan (Olorunsola, 1997, p. 330). Kebutuhan para staf untuk turut berperan dalam pengambilan keputusan akan membantu setengah upaya dari pimpinan dalam proses pembuatan kebijakan perpustakaan. Peran kerja tersebut meringankan beban kerja pimpinan dan memfasilitasi respon (*feedback*) yang lebih cepat. Meskipun pimpinan perpustakaan memiliki akuntabilitas yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan dibandingkan oleh para staf yang ada, jika pengikutsertaan staf diabaikan maka akan timbul penurunan moralitas para staf yang akan mengarah pada konflik antara pimpinan dengan staf perpustakaan.
4. Kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab yang besar antara staf dan manajer atau pimpinan perpustakaan, tujuan, atau bahkan karakteristik personal yang ada di perpustakaan (Bryson, 1990, p. 294). Seringkali garis pembatas antara tanggung jawab dan tugas manajer dan staf perpustakaan tidak begitu jelas dan saling tumpang tindih (*overlap*). Yurisdiksi menjadi

mbingungkan dan sebagai konsekuensinya terdapat potensi besar untuk terjadinya konflik di lingkungan kerja perpustakaan.

5. Standar ganda yang diterapkan dalam kinerja pimpinan atau staf perpustakaan (Cunningham, 2001); misalnya pimpinan boleh datang terlambat kerja sedangkan para staf harus selalu tepat waktu.
6. Persaingan dalam penggunaan materi dan sumber daya organisasi perpustakaan yang terbatas (Bryson, 1990, p. 294). Kondisi lingkungan kerja yang mengalami sumber daya yang tidak mencukupi, lingkungan fisik yang tidak nyaman, remunerasi yang tidak sesuai, serta kurangnya kesempatan kenaikan jabatan akan menyebabkan para staf mengalami ketidakpuasan dalam bekerja di perpustakaan. Menurut Wahba, sebagaimana dikutip oleh Olorunsola (1997, p. 332), ketidakpuasan kerja akan menimbulkan disfungsi dan perilaku kerja yang negatif, yang kelak akan mengarah pada tingkat konflik yang tinggi dan menambah ketegangan antar staf perpustakaan.
7. Konflik peranan antara nilai-nilai profesional dan tujuan organisasi perpustakaan, serta kehidupan kerja di perpustakaan dan kehidupan pribadi dalam diri pustakawan (Bryson, 1990, p. 294). Banyak pustakawan atau staf perpustakaan mengalami konflik peranan ketika berkerja dengan jam kerja yang padat guna memperoleh promosi jabatan di perpustakaan tempat ia bekerja, sementara pada saat yang sama ia harus meluangkan waktu dengan keluarganya di rumah, menyelesaikan pendidikannya, dan mencapai cita-citanya.
8. Pemisahan kerja secara fisik berdasarkan lokasi atau jadwal shift kerja terhadap staf perpustakaan (Bryson, 1990, p. 295). Perpustakaan biasanya sangat rentan terhadap jenis sumber konflik ini, khususnya para pustakawan yang bekerja di beberapa lokasi terpisah atau bekerja pada jam shift yang berbeda. Pemisahan ini kelak berkemungkinan besar akan memunculkan kesalah pahaman dan peluang timbulnya konflik di lingkungan kerja perpustakaan.
9. Saling ketergantungan antara suatu pihak dengan pihak lain dalam pelaksanaan tugas atau penyediaan sumber daya, material atau informasi

dalam lingkungan kerja perpustakaan (Bryson, 1990, p. 295). Kinerja (output) suatu unit perpustakaan akan bergantung kepada hasil kerja (input) dari unit kerja yang lainnya. Ketergantungan akan menyebabkan masalah di perpustakaan di mana departemen yang terpisah akan saling berhubungan dan harus saling berkoordinasi satu dengan yang lainnya. Kondisi ini dapat terjadi di mana masing-masing pihak tersebut saling mengandalkan satu sama lain dan tidak memiliki inisiatif sampai salah satu pihak memulai lebih dahulu. Secara tidak langsung, pekerjaan menjadi terhambat dan tujuan perpustakaan tidak tercapai.

10. Penempatan posisi seseorang pada posisi kerja yang tidak sesuai dengan kualifikasi dan pengalamannya, termasuk dalam hal rekrutmen dan deskripsi kerja staf perpustakaan (Jago, 1997, p. 14). Rekrutmen staf perpustakaan yang tidak sesuai dengan standar keahlian atau kualifikasi yang tepat akan menyebabkan pimpinan perpustakaan akan menempatkan stafnya pada posisi dan fungsi kerja serta deskripsi kerja yang bukan pada tempatnya.
11. Ambiguitas peranan dan ketidakjelasan jenjang karir para pustakawan (Nawe, 1995, p. 32). Ketidakjelasan tersebut disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap identifikasi keahlian, yang dibutuhkan, strata pendidikan yang dibutuhkan yang cocok dengan keahlian tersebut, serta tingkat keahlian yang dibutuhkan dalam rekrutmen karyawan perpustakaan. Tugas yang dikerjakan oleh pustakawan profesional tidak berbeda dengan pustakawan paraprofessional, padahal kedua staf ini diberikan jumlah gaji yang berbeda. Hal inilah yang menimbulkan rasa iri dan ketegangan dalam lingkungan kerja perpustakaan.
12. Kurangnya penghargaan (*reward*) terhadap hasil kerja yang telah dicapai oleh staf atau pustakawan oleh pimpinan atau manajer perpustakaan (Adomi, 2004, p. 224). Walau bagaimanapun, para staf berhak untuk mendapatkan pengakuan bahwa hasil kerja terbaik mereka tersebut bermanfaat dan dihargai, baik bagi sesama pustakawan, staf perpustakaan, maupun pengguna (Theis, 1996, p. 134). Penghargaan terhadap hasil kerja staf oleh pimpinan dapat dimaknai para staf sebagai bentuk eksistensi diri yang diberikan oleh pimpinan maupun rekan kerja. Manusia sebagai makhluk individu juga

membutuhkan hal ini sebagai hasil dari proses interaksinya dengan individu lain, sehingga pengakuan dari individu lain menjadi penting.

13. Resistensi terhadap perubahan dan mempertahankan status quo terhadap kebijakan manajerial perpustakaan, khususnya oleh para staf lama (Hudson, 1995, p. 36). Pigors dan Myers, sebagaimana dikutip oleh Mensah (1997, p. 291), menyatakan bahwa makin tua usia dan makin lama masa kerja staf perpustakaan dibandingkan dengan pimpinan atau manajer perpustakaan, maka makin resisten terhadap perubahan dan mempertahankan status quo. Hal ini dicontohkan dengan jelas oleh Green (2000, p. 382), seorang staf perpustakaan dengan masa kerja yang lama akan enggan menggunakan automasi perpustakaan dengan teknologi baru.
14. Inkompetensi pimpinan perpustakaan sehingga tidak memperoleh kepercayaan atau pengakuan terhadap kredibilitasnya dalam menjalankan organisasi perpustakaan oleh para stafnya (Mensah, 1997, p. 291). Hal ini akan menimbulkan efek negatif dalam lingkungan kerja perpustakaan yang kelak akan berkembang menjadi konflik antara staf dan manajer perpustakaan.
15. Beban kerja staf perpustakaan yang tidak proporsional (Nawe, 1995, p. 32-3) adanya staf yang diberikan tugas-tugas kerja yang berlebihan dan ada beberapa staf yang santai karena pekerjaannya sedikit akan menimbulkan kecemburuan dan pertentangan interpersonal dalam lingkungan kerja perpustakaan.
16. Tugas yang bersifat rutin, repetitif, dan membosankan yang sering dikerjakan oleh staf perpustakaan (Mensah, 1997, p. 292). Tugas-tugas tersebut secara tidak langsung akan menyebabkan terhambatnya pengembangan diri pustakawan yang bersangkutan dan tingkat transfer keahlian dan pengetahuan antar staf rendah.
17. Hubungan interpersonal dan karir kerja antara pustakawan profesional dan paraprofesioanal (Olorunsola, 1997, p. 330). Ada beberapa staf paraprofesional di perpustakaan yang memiliki posisi dengan tanggung jawab yang hampir sama dengan staf profesioanal, namun diberi bayaran setengah gaji dari staf profesional oleh karena mereka tidak memiliki ijazah

kesarjanaan. Hal inilah yang dirasakan sebagai perlakuan yang tidak adil dari penggolongan tersebut sehingga akan menciptakan kekecewaan dan mengarah pada konflik antar staf.

Berikut ini adalah macam-macam jenis sumber konflik yang bersifat interpersonal dan lingkungan perpustakaan dan pusat informasi, yakni;

1. Dendam pribadi (Greenberg, 2003, p. 464). Ketika seorang pustakawan, baik pimpinan maupun staf, menyimpan kemarahan terhadap terhadap orang lain oleh karena suatu hal, dia akan mengembangkan sikap dan perilaku negatif terhadap orang yang tidak disukainya tersebut. Sebagai akibatnya, orang tersebut akan menghabiskan waktu kerjanya hanya untuk merencanakan siasat atau melakukan balas dendam.
2. Prasangka buruk (Greenberg, 2003, p. 465), yakni kesalahan dalam mengetahui atau memahami perilaku seseorang. Ketika seorang pustakawan memiliki pandangan negatif terhadap pustakawan lain, dia akan selalu memandang negatif semua tindakan serta perilaku orang yang dicurigainya tersebut.
3. Komunikasi yang buruk (Olorunsola, 1997, p. 332). Kurangnya atau buruknya komunikasi dapat menjadi sumber konflik yang paling dominan. Ketika arah komunikasi terhambat, dampaknya akan bermanifestasi dalam bentuk kesalahpahaman pada tujuan organisasi, merasa dikucilkan atau diisolasi, dan bekerja dengan tujuan yang saling berseberangan (*cross-purpose*).
4. Pertentangan akibat perbedaan dalam nilai-nilai budaya dan kepercayaan antar individu, biasanya bersifat SARA (Ocholla, 2002, p. 60). Perbedaan-perbedaan biasanya berupa perilaku yang dapat menimbulkan rasa tidak saling menghormati (misalnya tidak saling memberi ucapan pada perayaan hari raya) serta membuat staf yang minoritas merasa tidak diterima atau dikucilkan dalam lingkungan kerja tersebut (Montgomery, 2002, p. 422). Hal ini sudah pasti akan menyulut perpecahan dan permusuhan antara pihak yang

satu dengan pihak yang lain yang kelak menjadi konflik interpersonal antar sesama staf perpustakaan.

2.1.5 Proses konflik

Menurut Lacey (2003, p. 27-30) tentang proses konflik, kebanyakan konflik dimulai dari perasaan tidak nyaman suatu pihak, baik individu maupun kelompok. Penyebab dari kebiasaan tersebut biasanya berupa insiden yang pernah terjadi di masa lalu. Insiden tersebut menimbulkan kesalahpahaman yang tidak pernah dijelaskan dan diutarakan secara terbuka sehingga terdapat jarak (*gap*) dan kecurigaan terhadap pihak lain yang berselisih paham dengan pihak yang bersangkutan. Kesalahpahaman itu kemudian akan berkembang menjadi ketegangan. Ketegangan tersebut secara perlahan akan mengubah perilaku normal seseorang atau kelompok menjadi sikap yang dingin terhadap lingkungan sekitar. Komunikasi kemudian menjadi terputus sehingga akan menimbulkan miskomunikasi.

Ketika emosi-emosi seperti ini tidak ditangani dengan benar dalam organisasi, maka pada suatu saat emosi-emosi tersebut akan meledak dalam berbagai bentuk ekspresi mulai dari cara bicara, perilaku, hingga tindakan yang bersifat kekerasan. Maka situasi yang tidak terhindarkan pun akan terjadi hingga akhirnya mencapai tahap konflik.

Konflik di perpustakaan yang tidak terkendali akan menimbulkan dampak yang membahayakan bagi para pustakawan dan semua individu yang berada di dalamnya. Hal ini sangat berpotensi untuk memperburuk iklim di lingkungan kerja perpustakaan, menghambat komunikasi, menurunkan produktivitas dan kepuasan kerja para pustakawan (Olorunsola, 1997, p. 333).

Krisis atau klimaks dalam suatu konflik dalam perpustakaan dan pusat informasi bisa berupa pemecatan, pengunduran diri, perseteruan yang melibatkan kekerasan verbal atau fisik, atau bahkan perkelahian antar pustakawan. Dengan kata lain, krisis suatu konflik selalu berdampak negatif serta menyebabkan kekerasan verbal atau fisik, atau bahkan perkelahian antar pustakawan. Dengan kata lain, krisis suatu konflik selalu berdampak negatif serta menyebabkan perpecahan dan efek traumatis bagi semua orang yang mengalaminya.

Meskipun demikian, konflik seharusnya tidak diinterpretasikan sebagai suatu kesalahan pimpinan perpustakaan karena situasi tersebut diakibatkan oleh permasalahan yang kompleks dan interdependensi yang ada di dalam kehidupan kerja perpustakaan (Rizzo, 1980, p. 249).

2.1.7 Tingkatan Konflik

Konflik sebenarnya memiliki tingkatan-tingkatan yang berbeda serta melibatkan berbagai tingkat keterlibatan dan intensitas emosional yang berbeda pula. Ketika suatu konflik meningkat, setiap pertimbangan pribadi juga turut meningkat sepanjang masih terdapat keinginan untuk meraih kemenangan.

Jika konflik dapat diidentifikasi lebih awal dan mengambil langkah yang hati-hati guna memodifikasikan peristiwa-peristiwa yang ada serta mengendalikan emosi, maka hampir semua konflik dapat dijadikan sumber peluang yang tidak terbatas. Sebaliknya bila dibiarkan tidak diawasi, kemungkinan besar konflik akan berbahaya bagi semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi.

Menurut Morris (2003, p. 29), konflik pada dasarnya terdiri atas tiga tingkatan, atau disebut juga panggung konflik (*stage of conflict*). Dengan mengidentifikasi panggung konflik, manajer diharapkan dapat mengenali karakteristik setiap konflik dan menerapkan metode-metode dan strategi yang tepat guna berhubungan secara efektif dengan konflik pada setiap tingkat konflik. Ketiga panggung konflik tersebut antara lain:

1. Panggung pertama: masalah dan persengketaan setiap hari.

Tingkatan konflik ini diidentifikasi sebagai konflik yang paling tidak mengancam dan bersifat nyata, meskipun rendah dalam intensitasnya. Karakteristiknya terletak pada terdapatnya gangguan-gangguan. Cara paling mudah untuk mengidentifikasi konflik panggung pertama adalah dengan melihat keahlian para partisipan dalam memisahkan orang dari masalah. Saling bertukar pendapat atau gagasan dan pemecahan masalah yang efektif berjalan dengan baik pada konflik panggung ini sebab para partisipannya berhasrat untuk mendiskusikan masalah dari pada menuruti dorongan kepribadian.

2. Panggung kedua: ucapan-ucapan kasar dan sindiran.

Konflik pada panggung kedua ini mengambil elemen kompetisi dengan dilambangkan sikap kalah-menang. Kekalahan tampaknya sangat berpengaruh pada konflik panggung ini karena orang lebih di tempatkan secara pribadi dalam masalah-masalah yang mereka hadapi. Sikap mementingkan diri sendiri dan menyembunyikan rasa malu menjadi sangat penting. Sikap “melindungi diri” juga bisa diperaktekkan di sini. Pada konflik tahap ini, orang mengawasi kemenangan-kemenangan verbal dan merekam kesalahan-kesalahan, kesaksian berpihak sebelah, dan perdebatan semu berkembang dengan nilai-nilai yang diperhitungkan. Aliansi dan kelompok kecil mulai dibentuk, sehingga tingkat komitmen yang dibutuhkan untuk bekerja dan konflik tahap ini secara signifikan lebih tinggi dari konflik panggung pertama. Suasana tersebut tidak selalu bersikap bermusuhan di panggung kedua; melainkan sikap sangat berhati-hati. Sarkasme (ucapan-ucapan kasar) dan sindiran merupakan taktik-taktik pertahanan yang digunakan selama konflik panggung kedua.

3. Panggung ketiga: pertarungan frontal

Selama konflik panggung ketiga, orang yang tadinya menyenangkan bisa bersikap bermusuhan dengan orang lain. Pada konflik tingkat ini, emosi berubah-ubah, mengamuk, dan keinginan untuk menang terlampaui dengan tindakan untuk menghukum (*punishing*). Motivasinya adalah mencampakan kelompok lain. Mengubah situasi dan pemecahan masalah tidak memuaskan lebih lama lagi pada konflik ini. Menjadi orang yang benar dan menyiksa mereka yang salah menjadi motivasi konsumtif.

Dalam proses perkembangannya, konflik bergerak di antara ketiga jenis panggung di atas, tetapi tidak terjadi dalam pola *linear* (berurutan). Sebuah konflik panggung pertama di sebuah perpustakaan, yang tidak ditangani dengan baik atau dibiarkan, bisa meningkat ke konflik panggung ketiga keesokan harinya. Sebaliknya, tingkat-tingkat konflik tinggi menghabiskan waktu dan sangat tidak terduga. Dengan adanya sifat konflik yang berubah-ubah ini, pemahaman karakteristik dan strategi penanganan konflik yang tepat dan selaras dengan setiap panggung sangatlah dibutuhkan.

2.1.4 Konflik sebagai Simbol

Leslie White (1968) mendefinisikan simbol sebagai “*a thing the value or meaning of which is bestowed upon by those who use it*”. Jadi simbol merupakan sesuatu yang nilai atau maknanya diberikan kepadanya oleh mereka yang mempergunakannya. Menurut White makna atau nilai tidak berasal dari atau ditentukan oleh sifat-sifat yang secara intrinsik terdapat dalam bentuk fisiknya. Makna suatu simbol hanya dapat ditangkap melalui cara non sensoris; melalui cara simbolis.

Charron (1979) menyebutkan pentingnya pemahaman terhadap simbol-simbol. Simbol adalah objek sosial dalam suatu interaksi. Simbol digunakan sebagai perwakilan dan komunikasi yang ditentukan oleh individu-individu yang menggunakannya. Individu memberi arti, menciptakan dan mengubah objek tersebut di dalam interaksi. Simbol sosial dapat terwujud dalam bentuk objek fisik; kata-kata (untuk mewakili objek fisik, perasaan, ide-ide dan nilai-nilai), serta tindakan (yang dilakukan untuk memberi arti dalam berkomunikasi antara individu dengan individu lainnya (Soeprapto, 2002 p. 126).

Turner (1967) menganggap bahwa simbol berfungsi sebagai ‘penggerak dalam proses sosial’ dan ekspresi simbolis tentang makna terletak pada hubungan antar manusia. Simbol menggerakkan manusia untuk bertindak. Simbol menyebabkan perubahan sosial, yang mengikat masyarakat di dalamnya kepada norma, peraturan, nilai, konflik. Menurut Turner (1967, p. 36) bahwa simbol merupakan suatu unit tindakan. Simbol memiliki pengaruh terhadap emosi, seperti agresif, takut, bersahabat, kuatir, atau hasrat seksual, sehingga seseorang dapat melakukan suatu tindakan. Dalam ritual masyarakat, simbol adalah faktor penggerak yang dinamis dalam suatu kelompok. Simbol menjadi ‘kendaraan’ untuk memahami budaya suatu masyarakat. Jadi Simbol adalah objek, kejadian, bunyi bicara, atau bentuk –bentuk tertulis yang diberi makna oleh manusia.

Clifford Geertz (1973) mengemukakan definisi kebudayaan sebagai : (1) suatu sistem keteraturan dari makna dan simbol-simbol, yang dari makna dan simbol-simbol tersebut individu-individu mendefinisikan dunia mereka, mengekspresikan perasaan-perasaan mereka dan membuat penilaian mereka; (2) suatu pola makna-makna yang ditransmisikan secara historis yang terkandung

dalam bentuk-bentuk simbolis, yang melalui bentuk-bentuk simbolis tersebut manusia berkomunikasi, memantapkan dan mengembangkan pengetahuan mereka mengenai sesuatu dan bersikap terhadap kehidupan; (3) suatu peralatan simbolis untuk mengontrol perilaku, sumber-sumber ekstrasomatik dari informasi; dan (4) oleh karena kebudayaan adalah suatu sistem simbol, maka proses kebudayaan harus dipahami, diterjemahkan, dan diinterpretasi.

Simbol-simbol yang memperlihatkan suatu kebudayaan adalah wahana dari konsepsi, dan adalah kebudayaan yang memberikan unsur intelektual dalam proses sosial. Tetapi, proposisi-proposisi kebudayaan sebagai simbol berlaku lebih dari sekedar mengartikulasikan dunia; proposisi-proposisi ini juga memberikan pedoman bagi tindakan di dalamnya, dan pola-pola bagi perilaku. Dan, sebagai pedoman bagi perilaku, proposisi-proposisi ini memasuki ruang tindakan sosial. Oleh karena itu perlu dibedakan secara analitis antara aspek kebudayaan dan aspek sosial dalam kehidupan manusia, dan memperlakukan setiap aspek tersebut sebagai variabel bebas namun sebagai faktor yang saling tergantung satu dengan lainnya (Kuper, 1999, p. 99).

2.1.6 Peranan Kosensus dalam Konflik

Menurut penganut model konflik non-Marx mengklaim bahwa ciri-ciri konflik yang ada berkebalikan dengan asas harmoni dan ekuilibrium yang lebih cenderung berfikir statis di mana perubahan dipandang berlangsung teratur, lambat laun, dan normal sebagai proses internal dari sistem. Konflik dilihat sebagai gejala yang normal dan dihasilkan secara internal. Di mana dalam model ini konflik dianggap telah menyumbang bagi terpeliharanya sistem sosial. Dengan kata lain konflik dan kosensus adalah dua dimensi yang merupakan satu kesatuan yang saling tergantung satu sama lain.

Adalah George Herbert Mead (1954) yang menunjukkan bahwa pemilikan perspektif bersama tergantung pada kapasitas psikologi yang diberikan kepada manusia sebagai hasil dari evolusi sistem syaraf pusat. Perspektif bersama, atau kosensus dalam terminologi Parsons, hanya mungkin dikalangan manusia. Bagi Mead basis dari kapasitas dan keterbendaan kehidupan manusia dijelaskan oleh simbol yang signifikan. Pada manusia interaksi adalah proses menjadi kesadaran diri sendiri, karena manusia dapat merespons secara kognitif bagi gerak-geriknya

sendiri cara orang lain merespons. Menurut Mead (1954). Kemampuan individu mengantisipasi sikap orang lain terhadap gerak-geriknya sendiri mengubah gerak geriknya sendiri mengubah gerak geriknya menjadi simbol yang bermakna.

Sebagai simbol, suatu kata memiliki makna yang sama dalam pikiran pembicara dan pendengar. Mead (1954) sebenarnya mengidentifikasi pikiran sebagai kesadaran akan makna subjektif yang terkandung oleh simbol, yang dapat berbentuk kata, tindakan, atau objek. Ketika suatu simbol mengandung makna yang dipahami bersama, maka simbol adalah sosial; dan pikiran manusia adalah produk sosial. Mead mengatakan bahwa sejauh *self* individu memiliki makna yang sama baginya seperti halnya orang lain, *self*-nya juga sosial. Menempatkan diri individu dalam posisi orang lain, mengonseptualisasikan dirinya sendiri seperti orang lain melakukan hal yang sama. Agar suatu tindakan sosial terwujud, individu harus mengambil peranan orang lain. Individu harus memandang suatu objek sebagaimana individu lain memandangnya.

Peranan konsensus dalam hubungan sosial, di mana syarat yang diperlukan adalah pemahaman bersama yang membawa semacam kesatuan psikologis dikalangan individu-individu. Unsur primer dari konsensus adalah bahasa. Konsensus yang terkandung dalam konsep Emile Durkheim yang dikenal dengan kesadaran kolektif, dalam hal ini kesadaran kolektif tidak akan ada bila tanpa konsensus. Kesadaran kolektif adalah sumber solidaritas yang mendorong individu untuk bekerja sama. Solidaritas mekanik dari kesadaran kolektif ditentukan oleh rumusan Durkheim, bahwa setiap orang “mengetahui bahwa kita sama dengan orang-orang yang merepresentasi kita” (Durkheim, 1951, p. 79). Keyakinan dari kesadaran kolektif tercermin dalam aturan-aturan, yang pelanggaran atas aturan-aturan tersebut dianggap sebagai kejahatan dan akan memperoleh hukuman berat.

2.2 Sumber Daya Manusia di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Pustakawan atau staf perpustakaan merupakan komponen yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan layanan perpustakaan, oleh karena itu staf perpustakaan harus memadai dari segi jumlah dan mutu untuk memenuhi kebutuhan pelayanan dan program yang dikembangkan di perpustakaan. Dalam buku *Pedoman Perpustakaan Perguruan Tinggi* dijelaskan bahwa staf

perpustakaan dewasa ini sebaiknya terdiri atas pustakawan, asisten pustakawan, tenaga administrasi, dan tenaga fungsional lainnya sebagai berikut:

1. Pustakawan dengan tingkat pendidikan paling rendah strata 1 (S1) dalam bidang ilmu perpustakaan, dokumentasi dan informasi (pusdokinfo); atau S1 bidang studi lain yang memiliki kompetensi dalam pengelolaan perpustakaan, dengan tugas melaksanakan tugas keprofesian dalam bidang ilmu perpustakaan.
2. Asisten pustakawan dengan pendidikan ilmu perpustakaan tingkat diploma dalam bidang ilmu perpustakaan, dokumentasi dan informasi dengan tugas melaksanakan tugas penunjang keprofesian dalam bidang perpustakaan.
3. Tenaga profesional lain dengan pendidikan kejuruan atau keahlian tingkat kesarjanaan dengan tugas melaksanakan pekerjaan penunjang keprofesian seperti pranata komputer dan kearsipan.
4. Tenaga administrasi dengan tugas melaksanakan kegiatan kepagawaian, keuangan, kerumahtanggaan, perlengkapan, penjilidan, pelistrikan, grafika, dan lain-lain.

Banyaknya jumlah staf dan tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah perpustakaan dipengaruhi oleh sejumlah variabel, diantaranya: jumlah dan macam pengguna (misalnya mahasiswa, dosen, peneliti), pelayanan yang diberikan, sistem pelayanan yang dipilih, lama waktu pelayanan, titik layanan, besarnya koleksi, tata ruang gedung, pemanfaatan komputer, penambahan koleksi, dan lainnya.

Beragam dan bervariasinya latar belakang pendidikan dari masing-masing pustakawan dan staf perpustakaan juga akan melengkapi kebutuhan sumber daya manusia di perpustakaan. Dengan adanya perbedaan latar belakang ini masing-masing individu dapat saling belajar dan berbagi pengalaman melalui proses interaksi, sehingga mereka akan saling melengkapi antara satu dengan lainnya untuk menjadi suatu organisasi yang kokoh dan utuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya latar belakang pendidikan,

pengalaman, dan lain sebagainya akan menjadikan mereka saling melengkapi antara satu dengan lainnya sesuai dengan kemampuan dan potensi masing-masing.

2.3 Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi

2.3.1 Perpustakaan Perguruan Tinggi

Perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang berada di sebuah lingkungan universitas, politeknik, sekolah tinggi, atau badan-badan lain yang berbentuk dan berhubungan dengan lembaga pendidikan (Prytherch, Ray 1990, p. 4).

Menurut Sulisty-Basuki (1993), definisi perpustakaan perguruan tinggi adalah, perpustakaan yang terdapat pada perguruan tinggi, badan induknya, maupun lembaga yang berafiliasi dengan perguruan tinggi dengan tujuan utama membantu perguruan tinggi mencapai tujuannya.

Di dalam buku *Pedoman Umum Pengelolaan Koleksi Perpustakaan Perguruan Tinggi*, pengertian perpustakaan perguruan tinggi adalah sebagai berikut: Perpustakaan Perguruan Tinggi adalah perpustakaan yang berada dalam suatu perguruan tinggi dan merupakan unit yang menunjang perguruan tinggi yang bersangkutan dalam mencapai tujuannya. Yang termasuk dalam pengertian perpustakaan perguruan tinggi adalah perpustakaan yang tergabung dalam lingkungan lembaga pendidikan tinggi baik perpustakaan universitas, fakultas, institut, sekolah tinggi maupun politeknik.

2.3.2 Fungsi Perpustakaan Perguruan Tinggi

Fungsi utama perpustakaan perguruan tinggi menurut *ALA World Encyclopedia of Library and Services* adalah untuk memenuhi kebutuhan baik program-program pendidikan dari lembaga induknya serta kebutuhan penelitian bagi mahasiswa, tenaga pengajar, dan orang-orang di luar komunitas akademik perguruan tinggi tersebut.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0103/0/1981, Perpustakaan Perguruan Tinggi berfungsi sebagai:

“Pusat kegiatan belajar-mengajar, pusat penelitian dan pusat pelaksana Tri Dharma Perguruan Tinggi dengan cara memilih, menghimpun, mengolah,

merawat, dan melayani sumber informasi kepada lembaga induknya pada khususnya dan masyarakat akademis pada umumnya.”

Fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan dengan tata cara, administrasi, dan organisasi yang berlaku bagi penyelenggaraan sebuah perpustakaan. Adapun ketentuan Pasal 35 Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa perpustakaan harus ada di setiap satuan pendidikan yang merupakan sumber belajar. Di sisi lain, perpustakaan berfungsi untuk mendukung Sistem Pendidikan Nasional sebagaimana diatur dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Pentingnya keberadaan perpustakaan perguruan tinggi untuk saat ini menempati posisi sebagai otaknya dari perguruan tinggi sehingga dapat dijadikan suatu ukuran dalam melakukan penilaian terhadap mutu akademik perguruan tinggi yang menaunginya. Untuk menunjang seluruh kegiatan yang dilaksanakan di perguruan tinggi, perpustakaan fakultas dituntut tidak hanya harus dapat memenuhi fungsi dan tanggung jawabnya sebagai badan bawahan yang mendukung institusi yang membawahnya, tetapi juga untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pemenuhan kebutuhan penggunanya. Sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari suatu perguruan tinggi, perpustakaan perguruan tinggi diselenggarakan dengan tujuan untuk menunjang pelaksanaan program perguruan tinggi sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu:

1. Pendidikan dan pengajaran dilaksanakan dengan cara mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan, dan menyebarluaskan informasi bagi mahasiswa dan dosen sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
2. Penelitian, diselenggarakan dengan cara menyediakan informasi yang diperlukan bagi kegiatan penelitian yang dilakukan oleh civitas academica perguruan tinggi tersebut.
3. Pengabdian kepada masyarakat diselenggarakan melalui kegiatan mengumpulkan, mengolah, menyimpan, menyajikan dan menyebarluaskan informasi bagi masyarakat.

2.3.3 Tanda-tanda Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Komunikasi merupakan unsur sentral dalam semua manifestasi konflik. Komunikasi dan konflik berhubungan dalam berbagai kondisi, antara lain: perilaku komunikasi yang buruk dapat atau sering menimbulkan konflik, perilaku yang buruk merefleksikan adanya konflik, dan komunikasi merupakan penentu sifat konflik menjadi konstruktif atau destruktif. Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan konflik saling berkaitan satu sama lain (Hocker, 1999, p. 13).

Konflik dapat diekspresikan secara pasif atau agresif, secara terang-terangan atau samar-samar, atau kombinasi dari keempat hal tersebut. Berikut adalah cara memandang tanda-tanda atau gejala-gejala konflik (Lacey, 2003, p. 25). Tanda-tanda konflik tersebut antara lain:

1. Kuadran I adalah tanda yang jelas dari konflik yang ditunjukkan dengan cara yang agresif, misalnya teriakan, ejekan, tindak kekerasan, dan sebagainya. Namun yang muncul di perpustakaan dengan sikap kekeluargaan yang tinggi biasanya lebih cenderung berupa sindiran-sindiran dan ejekan. Tidak ada tindakan yang sifatnya lebih frontal seperti teriakan dan tindakan kekerasan.
2. Kuadran II tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara agresif, misalnya komentar-komentar yang merendahkan, melecehkan, penghinaan, tanpa henti-henti mencari kesalahan dan mengkritik, dan sebagainya. Kebencian dan usaha “mencoreng muka orang lain” juga termasuk disini. Di perpustakaan ini terlihat sebagai bentuk balas dendam, ketika ada staf yang merasa bisa untuk melakukan semua kegiatan di perpustakaan atau ada staf perpustakaan yang suka mengerjakan semua pekerjaan terkadang sampai hal-hal yang bukan merupakan tanggung jawabnya juga di kerjakan, sehingga hal ini menghambat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dari rekan-rekannya. Mungkin rekan-rekan akan senang dengan tindakan dan kerajinannya, namun apabila pekerjaannya cenderung asal-asalan tentu saja hal ini akan menimbulkan kejengkelan.
3. Kuadran III adalah tanda tersembunyi dari konflik yang ditunjukkan secara pasif, misalnya tidak mau bekerja sama, membolos, melimpahkan tugas, dan sakit. Hal ini sangat sering sekali terjadi di perpustakaan mulai dari staf yang

datang terlambat, pulang sebelum waktunya, hingga tidak masuk kerja tanpa memberikan informasi.

4. Kuadran IV adalah tanda yang jelas nampak dari konflik yang ditunjukkan secara pasif, misalnya sopan santun yang dibuat-buat, mengabaikan atau tidak mau berbicara untuk mengeluarkan komplain atau ketidaksetujuan, mengirim memo yang menunjukkan kekeliruan pihak lain dengan tembusan yang ditunjukkan kepada para atasan, dan sebagainya. Di perpustakaan yang paling sering dilakukan para staf adalah biasanya diam.

Kebanyakan tanda-tanda konflik yang terjadi di tempat kerja, khususnya di perpustakaan, berkisar pada kuadran II, III, dan IV. Biasanya beberapa perilaku tak mendukung yang sering ditunjukkan dalam konflik berupa: memaki/menghina, merendahkan, melontarkan tuduhan, bersungut-sungut, menarik diri, menghindari, berpura-pura masalahnya tidak terjadi, mengabaikan orang lain, mendendam, menumpuk emosi, meledakan kemarahan, atau balas dendam/menikam dari belakang (Lacey, 2003, p. 55). Tanda-tanda konflik pada Kuadran I sangat jarang terjadi, kecuali apabila situasi konflik sudah mencapai puncak atau tidak terkendalikan lagi.

2.3.4 Penyelesaian Konflik di Perpustakaan Perguruan Tinggi

Menurut Bryson (1990, p. 298), konflik di lingkungan kerja perpustakaan, baik antara pihak manajemen dan staf maupun antar individu dan kelompok, terdiri atas tiga macam cara, antara lain: metode kalah-kalah (*lose-lose methods*), metode menang-kalah (*win-lose methods*), dan metode menang-menang (*win-win methods*).

1. Metode Kalah-Kalah

Dengan metode ini akan membuat semua pihak yang berkonflik tidak terpenuhi keinginannya. Salah satu yang dapat diterapkan adalah dengan konsensus berdasarkan asumsi bahwa setengah dari solusi lebih baik daripada tidak sama sekali. Meskipun dengan metode ini setiap pihak akan mendapatkan sesuatu, namun biasanya hasil yang diperoleh tersebut kurang memuaskan bagi kedua belah pihak yang berkonflik.

2. Metode Menang-Kalah

Pada metode ini biasanya, pimpinan perpustakaan atau bila konflik di perpustakaan tidak hanya bersifat intern perpustakaan saja, tetapi juga melibatkan pihak yang lebih tinggi secara struktur seperti pimpinan fakultas atau perpustakaan pusat maka yang menang adalah pimpinan yang lebih tinggi dan staf dengan kedudukan yang lebih rendah akan menjadi pihak yang selalu kalah. Metode ini menggunakan pendekatan otoriter terhadap resolusi dari konflik sebagai penegasan dari kekuasaan dalam menekan keluhan dari para staf. Meskipun metode ini memberikan kepuasan bagi pimpinan, namun akan mengakibatkan kekecewaan di antara staf dan mengakibatkan pengaruh negative terhadap kinerja.

3. Metode Menang-Menang

Metode menang-menang menghasilkan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak, baik manajer maupun staf perpustakaan. Metode ini memfokuskan pada penyelesaian dan tujuan, mengidentifikasi sumber penyebab konflik dan kemudian menyajikannya sebagai permasalahan yang harus dipecahkan bersama. Tujuan organisasi perpustakaan lebih diutamakan dibanding kepentingan individu atau kelompok yang sedang berkonflik.

Pendekatan menang-menang menggunakan teknik manajemen partisipatif dengan tujuan untuk mencapai consensus dan komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Solusi yang ingin dicapai adalah untuk mencapai tujuan, baik individu atau unit kerja dan organisasi perpustakaan, yang dapat diterima oleh semua pihak.

Masing-masing individu memiliki reaksi yang berbeda-beda dalam menghadapi konflik. Menurut Stueart (2002, p. 393), ada lima macam gaya dalam menghadapi konflik, antara lain menghindar (*avoiding*), kompromi (*compromising*), mendominasi atau berkompetisi (*dominating/competing*), menurut atau mengakomodasi (*smoothing/accommodating*), dan kerjasama atau kolaborasi (*collaborating*). Adapun kelima jenis pendekatan ini tergantung kepada bagaimana tingkat ketegasan dan kooperatif dari masing-masing pihak yang berkonflik.

1. Gaya Menghindar

Gaya manajemen konflik ini merupakan gaya yang menyatakan ketidaksetujuan serta keengganan untuk berpartisipasi atau ikut terjun dan terlibat dalam situasi konflik serta tetap menjaga posisi netral guna menghindari segala resiko yang mungkin muncul (Bailey, 1991, P, 415).

Contoh yang paling sering muncul dari gaya ini misalnya pemimpin perpustakaan yang selalu tidak berada diruangannya, malas menjawab memo, enggan berinteraksi, dan lebih sering menggunakan perintah tertulis, tidak menjawab panggilan telepon, atau enggan untuk ikut terlibat dalam situasi konflik. Terkadang pimpinan akan berusaha mengalihkan permasalahan dengan menyangkal bahwa telah terjadi konflik dalam perpustakaan atau tidak berkomentar terhadap permasalahan tersebut (Bryson, 1990, p. 299).

Gaya menghindar cocok untuk kondisi di mana: (1) isu atau masalah konflik yang beredar tidak begitu penting dan tidak membutuhkan banyak waktu dan energy untuk menanganinya; (2) pimpinan kurang memiliki kehandalan dalam relasi dengan pihak lain, termasuk stafnya di mana kecilkemungkinan atau tidak ada hasil yang positif dengan ikut terlibat dalam konflik tersebut; dan (3) pihak lain yang berkonflik, misalnya para staf perpustakaan, dapat menangani konflik secara efektif atas inisiatif mereka sendiri.

2. Gaya Menurut

Gaya ini memiliki kecendrungan untuk mengalah atau membiarkan kepentingan pihak lain untuk lebih diutamakan guna untuk menjaga keutuhan organisasi secara keseluruhan (Bailey, 1991, p. 415). Meskipun begitu, gaya menurut yang cenderung pasif tidak bisa memanfaatkan aspek positif dengan menangani konflik secara terbuka. Dalam hal ini pimpinan perpustakaan, baru akan mengambil tindakan bila telah tiba situasi dan kondisi yang tepat, guna memenuhi kebutuhan semua pihak.

Menurut Bryson (1990, p. 300), gaya menurut akan membuat individu yang berkonflik menjadi tertutup dan enggan mengekspresikan isi hati mereka. Gaya ini dapat digunakan untuk situasi : (1) di mana terdapat situasi emosional yang eksplosif yang harus segera diredakan; (2) di mana hubungan interpersonal

yang harmonis harus dipertahankan atau menghindari perpecahan dirasa lebih penting; dan (3) di mana konflik yang ada lebih bersifat interpersonal dan tidak dapat dipecahkan dalam konteks organisasi.

3. Gaya Mendominasi

Gaya ini memiliki kecenderungan dari pimpinan perpustakaan untuk menggunakan kekuasaannya untuk mendominasi atau melawan kepentingan pihak lain dalam bentuk kompetisi menang-kalah atau memaksakan kehendak menuju kondisi yang diinginkan melalui jalur kewenangan (Bailey, 1991, p. 415). Segala macam perbedaan diminimalisir dan semua pihak dipaksa untuk menggunakan ketentuan yang dibuat oleh pimpinan. Gaya ini biasanya akan menghasilkan pihak yang menang (*winners*) dan kalah (*losers*). Bagi pihak yang kalah biasanya tidak mendukung sepenuhnya keputusan akhir yang didominasi oleh pihak pemenang dan tentu saja hal ini akan menyebabkan lebih banyak konflik.

Gaya mendominasi tepat digunakan apabila terdapat kondisi di mana tindakan yang bersifat darurat dan tegas dibutuhkan. Gaya ini juga digunakan ketika pimpinan dituntut untuk mengambil tindakan yang sifatnya tidak populer guna kelangsungan jangka panjang perpustakaan. Terkadang gaya ini juga digunakan sebagai perlindungan diri ketika seseorang dimanfaatkan dan diambil keuntungan oleh pihak lain.

4. Gaya Kompromi

Gaya kompromi digunakan dalam pemecahan konflik dibutuhkan suatu upaya negosiasi. Pada kondisi tersebut seringkali terdapat kecenderungan untuk mengorbankan posisi jabatan atau pekerjaan pihak yang bersangkutan guna mencari jalan tengah resolusi terbaik.

Gaya kompromi sangat cocok ketika kedua belah pihak memahami bahwa ada kemungkinan untuk mencapai kesepakatan yang lebih menguntungkan dari pada sama sekali kesepakatan yang dicapai. Gaya ini juga berguna jika kemungkinan terdapat lebih dari satu kesepakatan yang dapat dicapai, atau dimana ada tujuan-tujuan yang saling bertentangan.

5. Gaya Kerjasama

Gaya ini bertujuan untuk mencari pemecahan masalah bersama-sama sehingga dapat memenuhi keinginan semua pihak (Bailey, 1991, ; p. 415). Gaya ini membutuhkan kemampuan dari pimpinan perpustakaan untuk mengidentifikasi penyebab konflik, berbagi informasi secara terbuka, dan mencari jalan alternatif yang dapat menguntungkan semua pihak. Gaya kolaborasi atau kerjasama tidak sesuai apabila situasi konflik yang ada sudah menyebabkan konfrontasi yang negatif dan tidak ada saling berbagi pemahaman (norma, nilai, dan perasaan) antara pihak pimpinan dan staf perpustakaan.

Gaya ini menggunakan metode menang-menang guna memecahkan masalah konflik. Selain itu gaya ini banyak digunakan oleh pimpinan atau manajer yang lebih mengutamakan relasi (*relationship-oriented*) dari pada tugas pekerjaan (*task-oriented*). Gaya kerjasama baik digunakan pada kondisi: (1) di mana semua individu dalam organisasi perpustakaan memiliki tujuan bersama; (2) di mana konsensus harus mengarah pada kepada solusi terbaik terhadap konflik secara keseluruhan; (3) di mana dibutuhkan hasil untuk keputusan yang berkualitas yang berdasarkan keahlian dan informasi.

BAB 3

METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian ini menjelaskan tentang pendekatan kualitatif yang digunakan di dalam penelitian dan metode interaksionisme yang digunakan dalam pengumpulan data yaitu dengan wawancara mendalam, observasi partisipatif dan analisis dokumen. Informan dipilih dengan menggunakan metode *snowball sampling*.

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah jenis penelitian kualitatif, dengan menggunakan metode interaksionisme simbolis. Menurut Denzin dan Lincoln, penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Untuk memahami gejala-gejala yang sedemikian rupa maka memerlukan ketajaman dalam menggali, mengidentifikasi, dan menginterpretasi suatu fenomena. "Fenomena yang ditampilkan individu merupakan refleksi dari pengalaman transendental dan pemahaman tentang makna atau *verstehen*" (Ferguson, 2001, p. 244). Di mana dalam paradigma ini realitas sosial dipandang sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Selanjutnya menurut Merriam dalam Cresswell (1994, p. 140), jenis penelitian kualitatif akan memberikan asumsi bahwa penekanan perhatian ada pada proses bukannya pada hasil atau produk, dengan keterlibatan peneliti dalam kerja lapangan membuat peneliti berinteraksi dengan orang, latar, lokasi atau mencatat perilaku dalam latar alamiah.

Penelitian dengan pendekatan interaksionisme simbolis ini adalah untuk melihat aktivitas manusia sebagai sebuah pertukaran simbol yang diberi makna. Untuk berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. Perspektif ini menyarankan bahwa perilaku manusia harus dilihat sebagai proses yang memungkinkan manusia membentuk dan mengatur perilaku mereka dengan mempertimbangkan ekspektasi orang lain yang menjadi mitra interaksinya

(Mulyana, 2003). Untuk berusaha memahami perilaku manusia. Berdasarkan pada pemaknaan atas sesuatu yang dihadapi lewat proses yang oleh Blumer disebut *self-indication*. Proses *self-indication* adalah proses komunikasi pada diri individu yang dimulai dari mengetahui sesuatu, menilainya, memberinya makna, dan memutuskan untuk bertindak berdasarkan makna tersebut. Maka, proses *self-indication* terjadi di dalam konteks sosial di mana individu mengantisipasi tindakan orang lain dan menyesuaikan tindakannya sebagaimana individu tersebut memaknai tindakan tersebut.

Adapun alasan penulis memilih perspektif interaksionisme simbolis, karena didasari bahwa perilaku manusia tersebut harus dilihat sebagai suatu proses yang memungkinkan manusia membentuk dan mengatur perilaku mereka dengan mempertimbangkan ekspektasi orang lain, yang menjadi mitra interaksi mereka (Mulyana, 2003, p. 70). Manusia bertindak hanya berdasarkan definisi atau penafsiran mereka atas objek-objek di sekeliling mereka. Maka tidak mengherankan bila frase-frase "definisi situasi", "realitas terletak pada mata yang melihat", dan bila manusia mendefinisikan situasi sebagai riil, situasi tersebut riil dalam konsekuensinya" yang sering dihubungkan dengan interaksionisme simbolis.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan *verstehen* di mana peneliti sebelumnya telah memiliki pemahaman yang mendalam mengenai norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di tengah komunitas yang diteliti (Vredenburg, 1987, p. 13).

3.2 Metode Penelitian

Metode interaksionisme simbolis adalah metode yang berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. metode ini menyarankan bahwa perilaku manusia harus dilihat sebagai proses yang memungkinkan manusia membentuk dan mengatur perilaku mereka dengan mempertimbangkan ekspektasi orang lain yang menjadi mitra interaksi mereka. (Mulyana, 2003, p. 70). Rumusan yang paling sederhana dari asumsi-asumsi interaksionisme Simbolis datang dari karya Herbert Blumer, yang berhasil mengembangkan teori interaksionisme simbolis dari penemu sekaligus ahli utamanya yaitu George Herbert Mead sampai

pada tingkat metode yang cukup rinci. Sebagaimana dikutip oleh Ian Craib, (1986, p. 122):

1. Manusia bertindak terhadap sesuatu atas dasar makna-makna yang dimiliki benda-benda itu bagi mereka. Titik tolak pemikiran Mead ini adalah membicarakan tentang bahasa atau simbol signifikan. Dengan simbol signifikan, tindakan menyebabkan reaksi yang sama dalam diri individu sendiri seperti juga yang terjadi pada orang lain dan sebaliknya, dimana masing-masing individu menukar, meletakkan diri sendiri dalam posisi orang lain.
2. Makna-makna itu merupakan hasil dari interaksi sosial dalam masyarakat manusia. Karena simbol signifikan adalah makna yang dimengerti bersama, yang dikembangkan melalui interaksi.
3. Makna-makna dimodifikasi dan ditangani melalui suatu proses penafsiran yang digunakan oleh setiap individu dalam keterlibatannya dengan tanda-tanda yang dihadapinya. Menurut Ian Craib (1986, p. 114) simbol-simbol signifikan memberikan kemampuan untuk “istirahat” (*pause*) dalam reaksinya dan mengulanginya secara imajinatif. Hakikat bahasa yang memampukan individu untuk mundur (sejenak), mempertimbangkan lalu memilih, maka hal itulah yang membawa kepada penafsiran. Proses penafsiran adalah juga suatu percakapan, yakni antara dua bagian yang berbeda dari diri yang disebut Mead dengan “fase-fase”. Ketika simbol signifikan mengakibatkan reaksi yang sama dalam diri seorang individu seperti yang dilakukannya terhadap orang lain; maka ia akan memampukan individu tersebut untuk melihat diri sendiri seperti orang lain melihatnya. “Me” persisnya adalah diri individu itu sendiri seperti orang lain melihatnya. “I” adalah bagian yang memperhatikan diri individu tersebut sendiri (“individu yang sedang memikirkan dirinya sendiri”) dan oleh Mead ini dilihat sebagai sumber orisinalitas, kreativitas, dan spontanitas.

Mengikuti hasil kajian Poloma (1984), perspektif interaksionisme simbolis yang disampaikan Blumer mengandung beberapa ide dasar seperti berikut ini:

1. Masyarakat terdiri dari manusia yang berinteraksi. Kegiatan tersebut saling bersesuaian melalui tindakan bersama, membentuk struktur sosial.

2. Interaksi terdiri dari berbagai kegiatan manusia yang berhubungan dengan manusia lain. Interaksi non-simbolis mencakup stimulasi respon, sedangkan interaksi simbolis mencakup penafsiran tindakan-tindakan.
3. Objek-objek tidak mempunyai makna yang intrinsik. Makna lebih merupakan produk interaksi simbolis. Objek-objek tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori; objek fisik, objek sosial, dan objek abstrak.
4. Manusia tidak hanya mengenal objek eksternal, mereka juga dapat melihat dirinya sebagai objek.
5. Tindakan manusia adalah tindakan interpretatif yang dibuat manusia itu sendiri.
6. Tindakan tersebut saling dikaitkan dan disesuaikan oleh anggota-anggota kelompok. Ini merupakan "tindakan bersama". Sebagian besar "tindakan bersama" tersebut dilakukan secara berulang-ulang. Namun dalam kondisi yang stabil. Dan disaat lain ia bisa melahirkan suatu kebudayaan. (Soeprapto, 2002, p. 124).

3.3 Pemilihan Informan

Pemilihan informan yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan metode *snowball sampling*. Metode ini merupakan teknik penarikan model bola salju dimulai dengan contoh kecil, kemudian contoh kecil ini diminta memilih temannya untuk dijadikan contoh. Untuk contoh kecil penulis akan mulai dari informan yang telah penulis yakini dapat memberikan informasi mengenai keseluruhan aktifitas dan interaksi yang telah berlangsung di perpustakaan MBRC UI. Penulis meyakini bahwa informan ini dapat memberikan informasi dengan terperinci karena informan adalah orang yang telah berpengalaman di perpustakaan MBRC UI, yaitu semenjak Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial dan Politik masih berada di kampus Rawamangun. Maka dapat diartikan bahwa informan tersebut memiliki pengetahuan tentang organisasi lebih banyak dan menyeluruh bila dibandingkan dengan informan lain yang lebih muda.

Dalam penelitian kualitatif tidak ada ketentuan baku mengenai jumlah sampel minimal, karena dalam penelitian kualitatif yang terpenting adalah kedalaman dan "kekayaan" data untuk dapat memahami masalah yang diteliti yang menjadi tujuan utama penulisan penelitian kualitatif. Bila dalam proses

pengumpulan data sudah tidak ditemukan variasi informasi maka pengumpulan data dianggap selesai (Kanto dalam Bugin, 2007, p. 53). Hubungan yang terjalin antara peneliti dan informan adalah sebagai pembimbing, rekan kerja dan juga ada yang berperan sebagai teman, sehingga peneliti merasa bahwa mereka dapat dijadikan sebagai informan. Informan yang dipilih sedapat mungkin memiliki karakter heterogenitas atau keberagaman. Walaupun pada penelitian kualitatif dilain pihak juga bisa menggunakan informan tunggal, asalkan informan tersebut memenuhi kriteria bahwa ia memiliki pengetahuan yang luas akan objek yang diteliti seperti yang di dilakukan oleh C. Osgood (1940). Tetapi hal ini tidak mungkin dilakukan dalam penelitian ini, karena konsep penelitian adalah mengenai interaksi yang melibatkan banyak aktor di dalamnya.

3.4 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perpustakaan MBRC UI yang berlokasi di kampus baru UI, Depok. Dilakukan pada bulan Februari sampai Mei 2011. Sebenarnya penulis telah berada di lapangan dalam kurun waktu yang cukup lama, walaupun bukan dalam konteks penelitian ini, jadi penulis sudah memiliki gambaran tentang keadaan di perpustakaan yang diperoleh dengan melihat, mendengarkan, berdiskusi, dan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah salah satu langkah penting dalam penelitian, karena merupakan proses pengadaan data primer untuk keperluan penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode interaksionisme simbolis. Menurut Mann dan Steward (2000, p. 2-3) tujuan pengumpulan data adalah untuk memperoleh data yang kaya, deskriptif, dan kontekstual dalam rangka mencari pemahaman akan pengalaman manusia atau hubungan sosial dalam sebuah sistem atau kebudayaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.5.1 Wawancara Mendalam

Wawancara yang dilakukan adalah wawancara mendalam (*in-depth Interview*), untuk mencapai kesepakatan pragmatis antara peneliti dan informan. Menurut Koentjaraningrat (1991, p. 18) wawancara mendalam dilakukan

berdasarkan panduan wawancara yang disusun secara tidak berstruktur, namun difokuskan pada pokok persoalan tertentu yang tercakup dalam tema pokok penelitian. Untuk dapat mencapai tujuan dari wawancara, seperti yang dikemukakan oleh Patton (1980, p. 197), penulis memilih melakukan wawancara dengan menggunakan petunjuk umum wawancara. Hal ini bertujuan untuk menjaga agar pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup seluruhnya. Pada penelitian ini, wawancara dilakukan terhadap pustakawan dan staf perpustakaan MBRC UI.

3.5.2 Observasi Partisipatif

Untuk menggali aspek perasaan yang tidak bisa dilakukan pada kegiatan wawancara, maka didukung dengan teknik observasi. Marshall (1998) menyatakan bahwa, melalui observasi, peneliti belajar mengenai perilaku, dan makna dari perilaku tersebut. Susan Stainback (1988) menyatakan dalam observasi partisipatif, peneliti mengamati apa yang dikerjakan orang, mendengarkan apa yang mereka ucapkan, dan berpartisipasi dalam aktivitas mereka. Hal ini penulis lakukan dengan mengamati apa yang dilakukan oleh informan, baik verbal maupun non verbal, dan apa yang terjadi di sekitar informan, untuk dapat memahami dan menyikapi secara utuh permasalahan dalam konteksnya, yang menyangkut perasaan, emosi, penghayatan, pandangan, pikiran, dan pemikiran dari informan di perpustakaan MBRC.

Dalam menggali aspek perasaan individu anggota organisasi perpustakaan tersebut, guna memahami perilaku dan interaksi beserta makna yang terkandung secara menyeluruh mengenai konflik, maka dilihat dan dimaknai tentang bentuk simbol yang digunakan oleh individu dalam kegiatannya, bahasa verbal dan non verbal yang digunakan sebagai bentuk pengungkapan konflik. Hal ini dilakukan dengan cara terlibat dengan setiap kegiatan di perpustakaan dengan bekerja bersama, menawarkan atau memberikan saran dan bantuan apabila dibutuhkan untuk menjalin komunikasi yang lebih intens dan juga berusaha untuk terlibat dalam interaksi antara sesama staf, baik itu dalam bentuk diskusi, obrolan-obrolan santai, dan sendagurau.

3.5.3 Analisis Dokumen

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari data dari sumber sekunder. Jenis dokumen yang dianalisis dalam penelitian adalah dokumen tertulis resmi mengenai kegiatan yang tercipta di dalam organisasi perpustakaan MBRC UI. Data dari sumber sekunder ini digunakan sebagai data tambahan, pelengkap, penunjang dan sebagai data perbandingan untuk membantu di dalam proses analisis data agar hasil yang diperoleh valid. Jenis dokumen yang dikumpulkan, yaitu dokumen mengenai kegiatan yang dilakukan; jadwal kerja, notulen rapat, pedoman kerja, dokumen tentang organisasi; identitas pimpinan dan bawahan-bawahan, sumber kekuasaan dan pengaruh, struktur organisasi, dan lain sebagainya.

3.6 Metode Pencatatan Data

Pencatatan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan dua cara, yakni:

1. Pencatatan hasil wawancara yang dilakukan dengan informan dengan menggunakan alat perekam. Untuk tahap selanjutnya hasil dari rekaman tersebut akan ditranskripsi dan diberi deskripsi. Deskripsi ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam melakukan tahap reduksi data.
2. Pencatatan data dari hasil observasi partisipasif dan analisis dokumen dimaksudkan untuk mencocokkan deskripsi dari hasil wawancara. Selain itu pencatatan ini nantinya akan berguna untuk verifikasi dan data tambahan bagi data hasil wawancara yang tidak lengkap.
3. Maka dari data yang diperoleh dari kegiatan ini akan dianalisis, diinterpretasi, dan dibandingkan dari hasil masing-masing metode pengumpulan data; wawancara mendalam, observari partisipasif, dan analisis dokumen. Sehingga laporan hasil penelitian ini akan berisi petikan kutipan dari jenis-jenis data tersebut.

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini merupakan proses yang terus menerus dilakukan seiring dengan dilakukannya pengumpulan data. Analisis data dilakukan untuk menarik suatu kesimpulan. Dalam menganalisis dan

mengintrepetasikan data penulis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis Miles dan Huberman dalam Sutopo (2006) yang menyebutkan empat langkah dalam analisis data, yaitu:

3.7.1 Reduksi Data

Untuk melakukan reduksi data dari data hasil wawancara dengan informan yang telah ditranskripsi, penulis melakukan transkripsi dengan menuangkan hasil wawancara dalam bentuk tulisan dengan menggunakan program *text editor* yaitu *notepad*. Kemudian dilakukan pengkategorian atau pemberian kode dalam setiap kalimat atau paragraf berdasarkan konteks dan maknanya.

3.7.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan narasi mengenai berbagai hal yang terjadi atau ditemukan di lapangan, yaitu berdasarkan hasil wawancara dan observasi partisipatif di lapangan. Pada tahap ini data dikategorikan berdasarkan pada dimensi yang sama, kemudian diperbandingkan dengan hasil observasi partisipasi dan dari tahap pengumpulan data melalui analisis dokumen untuk memperkuat hasil interpretasi. Penyajian data ditampilkan dalam bentuk metriks data kualitatif. Tabel penyajian data akan menampilkan data-data yang terdiri atas dimensi, deskripsi dari transkrip wawancara teori literatur, interpretasi dari penulis terhadap deskripsi dan teori tersebut, dan kata kunci.

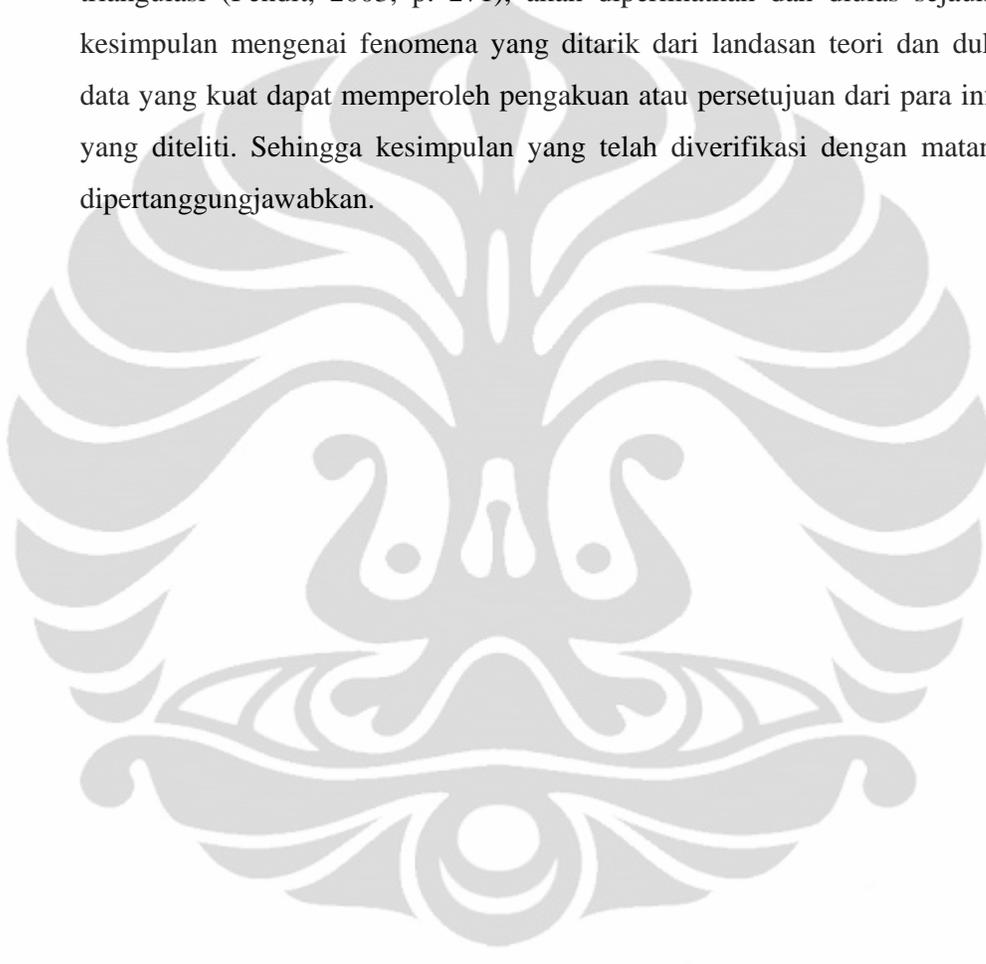
3.7.3 Interpretasi

Interpretasi data adalah suatu proses memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi uraian. Menurut Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen (2007). Interpretasi data merujuk pada pengembangan ide-ide atas hasil penemuan untuk kemudian direlasikan dengan kajian teoretik (teori yang telah ada) untuk menghasilkan konsep-konsep atau teori-teori substansif yang baru dalam rangka memperkaya khazanah ilmu. Interpretasi dalam penelitian ini dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan baik dari wawancara mendalam dengan mempertimbangkan baik itu bahasa verbal dan nonverbal, observasi parsitipasif

dengan melihat setting tempat, waktu dan keadaan di lapangan dan dari analisis dokumen.

3.7.4 Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan

Pada tahap verifikasi yang dalam penelitian kualitatif disebut dengan triangulasi (Pendit, 2003, p. 271), akan diperlihatkan dan diulas sejauh mana kesimpulan mengenai fenomena yang ditarik dari landasan teori dan dukungan data yang kuat dapat memperoleh pengakuan atau persetujuan dari para informan yang diteliti. Sehingga kesimpulan yang telah diverifikasi dengan matang bisa dipertanggungjawabkan.



BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Sumber Daya di Perpustakaan MBRC

4.1.1 Sejarah Perpustakaan

Perpustakaan Miriam Budiardjo Resource Center (MBRC) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia berdiri pada 24 Februari 2005. Pada awalnya bernama Perpustakaan Fakultas Hukum dan Ilmu Pengetahuan Kemasyarakatan Universitas Indonesia (FH-IPK-UI). Setelah itu berubah nama menjadi Perpustakaan Fakultas Ilmu Pengetahuan Masyarakat Universitas Indonesia (FIPK-UI), lalu pada tahun 1972 berubah nama lagi menjadi Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Indonesia (FIS-UI), dan tahun 1982 berubah nama menjadi Perpustakaan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia (FISIP-UI). Terakhir perpustakaan FISIP UI ditetapkan menjadi Perpustakaan MBRC FISIP UI. Di mana sebelumnya juga telah dilaksanakan *soft opening* pada bulan September 2004, dan selanjutnya dilakukan renovasi serta penambahan fasilitas baru. Berdirinya Perpustakaan MBRC FISIP UI diresmikan oleh Rektor Universitas Indonesia, dan peresmiannya bersamaan dengan perayaan 36 tahun berdirinya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Nama Miriam Budiardjo Resources Center (MBRC) diambil sebagai penghormatan kepada salah satu pendiri FISIP UI yaitu Prof. Dr. (HC) Miriam Budiardjo, MA, seorang ilmuwan bidang politik yang telah menghasilkan buku-buku ilmu politik yang dipakai sebagai referensi di hampir semua Fakultas Ilmu Sosial dan Politik dari berbagai universitas diseluruh Indonesia. Dulunya ketika perpustakaan masih bernama perpustakaan FISIP UI, perpustakaan lebih menekankan pada koleksi tercetak dan sistem layanannya masih menggunakan sistem pelayanan tertutup (*closed access system*) yang berlaku pada seluruh koleksinya. Kemudian perpustakaan MBRC UI tidak menyediakan koleksi tercetak saja, tetapi juga koleksi elektronik atau koleksi digital. Sistem

pelayanannya pun telah menggunakan sistem layanan terbuka (*open access system*) untuk setiap koleksinya kecuali untuk koleksi karya akademis masih tetap menggunakan sistem layanan tertutup. Namun saat ini ketika sedang ada proses integrasi perpustakaan fakultas ke perpustakaan pusat yang baru, perpustakaan MBRC masih tetap ada hanya sebagian besar koleksinya yang dipindahkan dan dua orang staf juga ikut bertugas di perpustakaan pusat yang baru. Saat ini di perpustakaan MBRC koleksinya terdiri dari buku-buku yang tidak ikut dipindahkan ditambah dengan koleksi tesis dan disertasi yang sebelumnya berada di perpustakaan Pasca Sarjana. Sampai sejauh ini koleksi tersebut tidak dapat dipinjam untuk dibawa pulang oleh pemustaka, hanya untuk foto copy atau dibaca di perpustakaan.

“Kondisi perpustakaan MBRC sekarang ini berdasarkan dari sejarah perjalanannya, banyak dari para staf atau pustakawan terutama yang telah senior, merasa bahwa keadaan sekarang ini sudah tidak nyaman dulu lagi. Seperti Bapak Deddy yang bercerita bagaimana perhatian yang diberikan Ibu Mirriam, seperti ketika dia sakit dengan membuat kebijakan baru yaitu menyediakan makanan dan minuman bagi staf perpustakaan, sebagai bentuk tambahan gizi. Kemudian juga bu Kirana, menjelaskan bagaimana Ibu Kemala yang sangat perhatian dengan para staf, yang selalu meminta usul dan pendapat para staf ketika ingin mengambil keputusan dan yang terpenting seperti diungkapkan Bapak Deddy, pemimpin itu benar-benar memperhatikan para bawahan ketika dia peduli saat bawahan sedang mengalami kesulitan.(Observasi Partisipatif)

4.1.2 Visi dan Misi

Visi: “Menjadikan perpustakaan terlengkap di bidang ilmu sosial dan ilmu politik yang mendukung penuh FISIP UI sebagai fakultas pengajaran berbasis riset unggulan dan lembaga pendidikan bertaraf internasional.”

Untuk masa sekarang mewujudkan cita-cita atau visi dari perpustakaan MBRC ini akan memberikan tantangan tersendiri yang harus dipecahkan bersama. Karena setelah proses integrasi perpustakaan fakultas ke perpustakaan pusat UI, tidak terkecuali perpustakaan MBRC juga ikut dalam program tersebut, sehingga lebih dari setengah koleksi perpustakaan MBRC dipindahkan ke perpustakaan pusat, sehingga untuk saat ini koleksi MBRC hanya tinggal sebagian kecil saja.

Sehingga visi untuk menjadikan perpustakaan sebagai perpustakaan terlengkap bidang ilmu sosial dan ilmu politik akan menjadi semakin jauh dari harapan.

Kemudian untuk mendukung FISIP UI sebagai fakultas pengajaran berbasis riset unggulan dan lembaga pendidikan bertaraf internasional juga menjadi lebih sulit dari sebelumnya, disamping koleksinya yang tidak lagi lengkap hal ini juga diperburuk dengan koleksi perpustakaan yang tidak dapat lagi dipinjam oleh pemustaka, koleksi perpustakaan yang tersedia saat ini hanya untuk dibaca di tempat. Hal ini akan menyebabkan kurang maksimalnya kontribusi yang diberikan perpustakaan dalam mendukung kegiatan para civitas akademika dalam mewujudkan FISIP UI sebagai fakultas pengajaran berbasis riset unggulan dan lembaga pendidikan bertaraf internasional.

Kurang maksimalnya kontribusi perpustakaan MBRC dalam mendukung lembaga induknya sudah terlihat sebelum proses pengintegrasian perpustakaan. Saat koleksi bidang ilmu sosial dan politik masih tersimpan di perpustakaan tersebut, pendayaagunaan dan pengelolaan terhadap koleksi tersebut menjadi kurang maksimal, di mana ini juga disebabkan karena pelayanan yang kurang prima dari perpustakaan. Di mana banyak koleksi tersedia di sistem OPAC, namun setelah ditelusur kejajaran koleksi bukunya tidak ditemukan, hal lainnya adalah karena sistem perpustakaan yang terbuka (*open-access sytem*) cenderung menjadikan koleksi harus lebih sering *dishelving*, karena jajarannya di rak sering tidak sesuai dengan susunan berdasarkan urutan notasi.(observasi partisipatif)

Konsekuensinya adalah para pustakawan dan staf menjadi harus lebih sering untuk melakukan *shelving*, karena begitu banyaknya jumlah koleksi, sehingga juga banyak membutuhkan sumber daya untuk melakukan kegiatan ini, namun pada kenyataannya walaupun pada awalnya sudah dibagi kepada setiap staf tugas tambahan untuk *shelving* yang biasanya dilakukan pada pagi hari sebelum jam pelayanan perpustakaan buka, ternyata pada pelaksanaannya masih banyak staf yang malas melakukan hal tersebut, sehingga koleksi-koleksi tersebut menjadi tidak tertata, walaupun ada juga staf menyadari dengan baik akan pentingnya penataan koleksi ini, untuk memenuhi kebutuhan pemustaka. Tentunya hal ini tidak bisa dilakukan secara sendiri namun harus dilakukan secara kerja sama, sehingga ini juga memicu konflik.

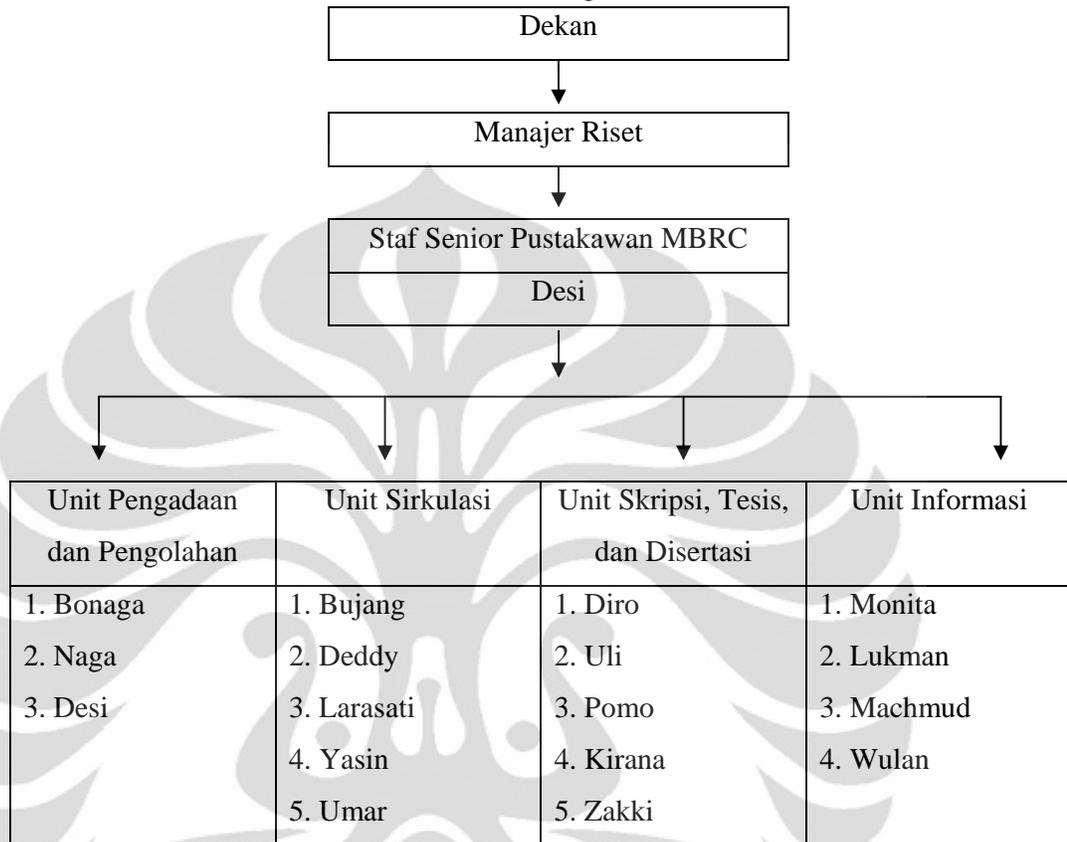
Misi:

1. Menyediakan akses ke sumber informasi bidang ilmu sosial dan ilmu politik.
2. Menunjang proses pembelajaran, pengajaran dan penelitian dalam bidang ilmu sosial dan ilmu politik.
3. Menyediakan perpustakaan MBRC FISIP UI sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) bagi sivitas akademika FISIP UI pada khususnya dan UI pada umumnya.
4. Sebagai pusat deposit (penyimpanan) karya-karya FISIP UI.
5. Memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pengguna.

Dari misi-misi yang telah ditetapkan oleh perpustakaan MBRC, belum seluruhnya bisa diterapkan secara maksimal, berhubungan dengan fasilitas, sarana dan prasarana sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) sivitas akademika memang sudah terpenuhi; baik itu ruangan, fasilitas seperti komputer, meja baca, jam buka dan lain sebagainya. Namun yang masih dinilai kurang adalah yang berhubungan dengan pelayanan, yaitu pelayanan sesuai kebutuhan pengguna, perpustakaan belum benar-benar menerapkan hal ini secara maksimal dan konsisten, di mana sekarang ini tuntutan pelayanan secara prima oleh perpustakaan yang diwujudkan oleh para pustakawan dan staf atau yang lebih dikenal dengan *services excellent* belumlah benar-benar dipraktekkan. Ini juga tidak lepas karena kurangnya kerja sama yang solid dan motivasi yang tinggi dari pimpinan dan para staf yang ada.

4.1.3 Struktur Organisasi

Tabel 4.1 Struktur Organisasi



Dari struktur organisasi yang ada di atas, dalam kenyataannya terdapat beberapa informasi dari para informan tentang potensi dan konflik yang terjadi di antara anggota perpustakaan. Dari struktur organisasi akan dianalisis mengenai beberapa hal, salah satunya adalah mengenai penempatan-penempatan posisi para staf sebagai suatu saluran penyebab konflik. Untuk Struktur organisasi yang paling sering mengalami perubahan adalah pada bagian bawah, yaitu untuk pengadaan dan pengolahan, sirkulasi, layanan karya akademis, dan informasi.

Bapak Zakki yang merupakan staf lulusan Diploma Program Studi Manajemen Informasi dan Dokumentasi angkatan 1986, yang bekerja di unit layanan karya akademis, skripsi, tesis dan disertasi, di mana menurutnya pemindahan dirinya kebagian ini bukan berdasarkan alasan untuk *rolling* pegawai sebagai bentuk penyegaran agar tidak jenuh dengan pekerjaan yang bersifat rutin, tetapi karena ada alasan lain. Sebagian rekan-rekan staf juga menanggapi bahwa

pemindahan yang dilakukan terhadap Bapak Zakki adalah hal yang kurang tepat dilakukan, Bapak Zakki adalah orang yang menguasai bidang IT dan *database*, selama ini pekerjaannya memang selalu berhubungan dengan IT di perpustakaan, menurut rekan-rekannya pekerjaannya ini sangat membantu dalam kelancaran proses kegiatan perpustakaan, karena memang di perpustakaan MBRC yang telah menjalankan sistem automansi, staf yang menguasai bidang ini memang tidak banyak, karena sebagian besar staf adalah staf-staf senior yang tidak menguasai IT dengan baik.

Sekarang setelah pemindahan ini, saat Bapak Zakki tidak lagi menangani IT dan *database* perpustakaan. Tidak ada lagi staf yang membidangi hal ini sehingga banyak kegiatan perpustakaan yang berhubungan dengan IT tidak berjalan dengan maksimal. Bapak Zakki mengungkapkan karena dia sudah tidak ditugaskan dibagian yang menjadi minat dan keahliannya tersebut, dia juga tidak mau peduli, karena tidak mau mengambil pekerjaan yang memang bukan menjadi tanggung jawabnya, ia hanya bekerja berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya. Didasari atau tidak pemindahan ini juga menurunkan motivasinya dalam bekerja, karena saat ini dia membidangi hal yang bukan menjadi *passion*nya.

Begitu juga dengan staf lain, Ibu Monita adalah seorang sarjana bidang non perpustakaan yang belum lama dipindahkan ke bagian perpustakaan, menurut informan pemindahannya juga karena alasan yang sifatnya negatif, yaitu karena kinerjanya yang tidak begitu bagus dalam bekerja. Dengan frontal informan mengungkapkan bahwa dia ini tidaklah diterima di unit-unit kerja lain yang ada di lingkungan kerja FISIP dan akhirnya ditugaskan di perpustakaan. Hal yang membuat staf-staf lain menjadi kecewa adalah karena Ibu Monita yang ditempatkan di bagian informasi dan layanan internet, di mana menurut informan dengan latar belakang pendidikannya yang sudah dibilang lebih tinggi dari kebanyakan staf lain yang masih tamatan SMA, dia bisa memberikan kontribusi yang lebih besar untuk kemajuan perpustakaan. Mengerjakan hal-hal yang bukan teknis tetapi hal-hal yang juga bersifat analisis dan teoritis yang tidak bisa diselesaikan oleh staf yang hanya lulusan SMA. Namun hal tersebut tidak dilakukan dan pemimpin juga tidak menempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga beberapa rekan kerja menganggap bahwa kinerjanya

memang kurang baik dan tidak sesuai dengan harapan rekan-rekan kerja yang lain.

4.1.4 Gambaran Sumber Daya Manusia Perpustakaan

Tabel 4.2 Sumber daya manusia berdasar tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
S-2 perpustakaan	1
S-1 perpustakaan	1
S-1 bidang lain	3
D III perpustakaan	2
D III bidang lain	-
SLTA	10
Jumlah	17

Tabel 4.3 Sumber daya manusia berdasar bagian/unit kerja

Bagian/Unit Kerja	Jumlah
Bagian Internet	4
Bagian Pengolahan	3
Bagian Karya Akademis	4
Bagian Sirkulasi	6

Dari komposisi sumber daya manusia yang terdapat di perpustakaan MBRC, seperti yang tertuang di dalam tabel tidaklah proporsional untuk mewujudkan visi dan misi FISIP UI, dari jumlah itu terlihat bahwa jumlah lulusan SMA masih mendominasi dari keseluruhan jumlah anggota, untuk memberikan layanan prima, apalagi perpustakaan perguruan tinggi yang melayani kebutuhan pemustaka dengan intensitas yang cenderung tinggi dan tingkat kebutuhan informasi yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan masing-masing, lulusan dari SMA belumlah mampu untuk menkoordinir kebutuhan tersebut, dibutuhkan di sini *subject specialist* untuk masing-masing bidang.

Kemudian untuk koordinator perpustakaan atau staf profesional pustakawan di MBRC yang dijabat oleh lulusan dari SMA, sebenarnya masih

ada SDM professional lulusan dari bidang Ilmu perpustakaan, hal ini menjadikan para staf kurang percaya terhadap pimpinan saat ini, karena secara latar belakang pendidikan jelas berbeda, para staf sudah memahami dengan sangat baik untuk saat ini memang seorang pemimpin perpustakaan dituntut adalah orang yang benar-benar memahami tentang konsep dan teori mengenai bidang perpustakaan, tidaklah cukup pengalaman kerja yang lama di perpustakaan untuk mewujudkan layanan yang prima perpustakaan, karena ilmu perpustakaan dan informasi berkembang dengan begitu cepatnya dan tidak seiring dengan perkembangan bila hanya dari pengalaman di perpustakaan semata. Kemudian juga secara pengalaman kerja antara pimpinan sekarang yang telah bertugas lama di perpustakaan juga tidak berbeda jauh dari SDM yang memiliki latar belakang bidang ilmu perpustakaan tersebut.

4.1.5 Keberagaman Informan dan Interaksi Sumber Daya Manusia

Staf perpustakaan yang dipilih sebagai informan terdiri atas empat dari berbagai tingkatan umur, latar belakang pendidikan, dan pengalaman bekerja di perpustakaan. Informan yang dipilih secara *snowball sampling* dengan melibatkan berbagai latar belakang yang berbeda, bertujuan untuk mendapatkan informasi yang menyeluruh mengenai keadaan interaksi di perpustakaan sesuai dengan pemahaman mereka masing-masing.

Dimulai dari Bapak Bonaga, yang merupakan pustakawan yang bertugas di bagian pengolahan, seorang Sarjana bidang Ilmu Perpustakaan yang telah bekerja kurang lebih dua tahun di perpustakaan dan sekarang sedang menepuh pendidikan Pasca Sarjana diprogram studi yang sama, secara pengalaman memang masih belum sebanyak rekan informan lainnya, namun Bapak Bonaga mengetahui hal-hal yang bersifat teoritis tentang perpustakaan dan mengenai isu-isu yang terjadi di perpustakaan akhir-akhir ini, dia masih dapat mengingat dengan sangat baik pengalaman tersebut. (observasi partisipatif dan wawancara)

Kemudian Bapak Deddy seorang pustakawan senior yang sudah bekerja di perpustakaan kurang lebih 34 tahun, alhasil dia telah memahami dengan baik tentang latar belakang sejarah perpustakaan MBRC, Bapak Deddy yang merupakan lulusan dari SMA ini bertugas di bagian sirkulasi, hampir seluruh waktu bekerjanya di perpustakaan menangani bidang sirkulasi sehingga sudah memahami dengan sangat baik tentang pustaka dan bagaimana melayani pemustaka sesuai dengan kebutuhannya. (observasi partisipatif dan wawancara)

Dilanjutkan dengan Ibu Kirana seorang staf perpustakaan yang juga sudah bekerja di perpustakaan kurang lebih 25 tahun, saat ini bertugas di bagian pengolahan di mana sebelumnya bertugas pada bagian sirkulasi, Ibu Kirana ini sudah sangat sering sekali bertugas pada unit-unit yang berbeda selama karirnya di perpustakaan, sehingga telah memahami berbagai bentuk interaksi dari masing-masing unit kerja yang ada di perpustakaan. (observasi partisipatif dan wawancara)

Yang terakhir Bapak Zakki, informan yang dipilih oleh Ibu Kirana, lulusan D3 Perpustakaan angkatan 1986, juga telah sarat dengan pengalaman bidang perpustakaan dengan bekerja selama kurang lebih 15 tahun di perpustakaan, membidangi bagian layanan karya akademis, walaupun sebenarnya menguasai bidang IT dan *database* perpustakaan. (observasi partisipatif dan wawancara)

Sumber daya manusia perpustakaan MBRC terdiri dari individu-individu dengan latar belakang tugas dan tanggung jawab yang beragam, yang memang disesuaikan dengan kebutuhan perpustakaan MBRC. Sumber daya manusia yang ada di perpustakaan MBRC terdiri dari pimpinan, pustakawan, staf perpustakaan, hingga para *office boy*, mereka saling bekerja sama sesuai fungsi dan tugasnya masing-masing. Menurut Soekanto (2002) akomodasi dan kerjasama merupakan bentuk dari interaksi sosial yang asosiatif. Interaksi sosial yang terjadi sudah pada tahap dapat saling menyesuaikan diri dengan pihak lain atau akomodasi dan dapat bekerjasama. Ada beragam jenis interaksi sosial terjalin di dalam organisasi ini, salah satunya adalah interaksi secara simbolis. Interaksi secara simbolis atau yang lebih umum disebut dengan interaksionisme simbolis, esensinya yakni suatu aktivitas yang merupakan ciri khas manusia, yakni komunikasi atau pertukaran simbol yang diberi makna. Perspektif interaksionisme simbolis berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. Kemudian pada kenyataannya interaksionisme simbolis memberikan banyak penekanan pada individu yang aktif dan kreatif. Ketika individu berinteraksi dengan individu lainnya, ia secara konstan akan mencari "petunjuk" mengenai tipe perilaku yang cocok dalam konteks yang berlangsung dan untuk menginterpretasikan apa yang dimaksudkan oleh individu lain. Arah yang menjadi tujuan dari interaksionisme simbolis di perpustakaan MBRC lebih kepada interaksi yang terjalin antar individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok untuk dapat saling mengerti maksud antara yang satu dengan lainnya.

Interaksi antar anggota organisasi perpustakaan MBRC ini terjadi dalam berbagai kesempatan, baik melibatkan keseluruhan anggota perpustakaan maupun sebagian dari mereka. Interaksi biasanya terjadi sepanjang kegiatan operasional perpustakaan.

Interaksi berlangsung setiap hari, mulai dari pagi hari saat perpustakaan belum buka atau memberikan pelayanan kepada pemustaka hingga sore atau malam hari sampai dengan perpustakaan tutup, tetapi pola ini tidak selalu berjalan sama atau konstan, namun selalu berubah dan bergerak secara dinamis, intensitasnya tidak selalu sama. Sesuai dengan bentuk kegiatan yang sedang berlangsung. Misalnya pada awal 2008 ketika penulis baru ikut bergabung di perpustakaan tersebut, interaksi ada di pagi jam 08.00 WIB hingga jam 16.00 WIB ketika perpustakaan tutup, interaksi mereka yang lebih intensif terjadi pada saat pagi hari ketika perpustakaan belum memberikan pelayanan, siang hari saat istirahat siang dan sore sebelum tutup, kemudian pada pertengahan 2009 saat ada kebijakan perpustakaan buka dan memberikan layanan mulai pukul 09.00 hingga malam pukul 20.00 WIB yang membagi para staf untuk bekerja dalam dua *shift*, sehingga hal ini juga meubah pola interaksi di antara mereka dan kemudian saat mereka sedang melakukan proses pemindahan atau integrasi ke perpustakaan pusat pada pertengahan Maret hingga April lalu, pada saat itu perpustakaan MBRC tidak memberikan pelayanan kepada pemustaka, ini menjadikan pola interaksi mereka juga berubah, dan interaksi ini juga berbeda lagi pasca perpustakaan buka kembali untuk memberikan pelayanan kepada pemustaka. Hal ini menjadikan pola interaksi sosial anggota organisasi perpustakaan MBRC cenderung bersifat dinamis. (observasi partisipatif dan wawancara)

Pola interaksi ini berbeda di dalam intensitas dan waktunya, saat perpustakaan memberikan pelayanan mulai pukul 08.00 hingga 16.00 WIB, ketika para staf bekerja bersama tanpa terbagi oleh jadwal *shift* yang berbeda-beda, interaksi terjalin secara menyeluruh melibatkan hampir semua anggota organisasi, dengan intensitas waktu yang pendek, waktu yang paling banyak dimanfaatkan adalah ketika pagi hari saat mereka persiapan untuk membuka perpustakaan, di mana mereka saling berkumpul dan mengobrol, ketika perpustakaan buka biasanya mereka sudah sibuk dengan tugasnya masing-masing, kemudian nanti interaksi akan menjadi intensif kembali saat rehat makan siang, terkadang unit-unit ada yang tidak memberikan layanan kepada pemustaka, seperti bagian layanan karya akademis, tidak ada petugas pada saat istirahat pukul 12.00 hingga 13.00, mereka biasa sambil istirahat berkumpul dengan yang lainnya. Kemudian dilanjutkan saat sebelum pulang dipukul 16.00 WIB. Kemudian saat perpustakaan buka dari pagi hingga malam hari, interaksi tidak melibatkan keseluruhan anggota organisasi sebab mereka bekerja dibagi menjadi dua *shift*, sehingga interaksi lebih dominan dilakukan

oleh rekan kerja dalam *shift* yang sama, walaupun ada interaksi yang melibatkan hampir seluruh anggota organisasi, ini terjadi menjelang pergantian *shift* menjelang jam 15.00, biasanya petugas *shift* sore sudah datang sebelum jam tersebut dan petugas *shift* pagi baru pulang setelah jam tersebut. Berbeda lagi saat perpustakaan tidak memberikan pelayanan kepada para pemustaka seperti saat *stock opname* dan pemindahan perpustakaan yang belum lama ini dilaksanakan, karena seluruh staf bekerja secara bersamaan, tanpa dipisahkan jadwal *shift* pagi dan *shift* sore, dan tanpa harus melayani pemustaka interaksi mereka jadi lebih intensif dibanding yang lainnya. (observasi partisipatif dan wawancara)

Bagi anggota organisasi juga ada tempat-tempat yang dijadikan arena berkumpul, sehingga interaksi sosial dapat terjalin, tempat yang paling sering dijadikan arena berkumpul adalah pada bagian sirkulasi, karena pada saat pasca kegiatan integrasi perpustakaan MBRC ke perpustakaan pusat UI, tempat ini memang menjadi wilayah konsentrasi kegiatan para pustakawan dan staf, mulai dari proses input data bibliografis ke software yang baru, *labelling*, pencatatan nomor induk yang baru dan hal lainnya dilakukan disini, sehingga mereka memang berkumpul pada bagian ini, dan intensitas interaksipun menjadi lebih tinggi, kemudian pada area sofa persis di depan televisi saat istirahat siang para anggota perpustakaan akan berkumpul di bagian tersebut untuk istirahat dan makan siang, kemudian pada bagian layanan karya akademis di lantai tiga dan bagian ruang pengolahan.

Beragam jenis interaksi sosial yang terjadi, Menurut Soekanto (2002) apabila dua orang atau lebih bertemu, interaksi sosial dimulai pada saat itu. Mereka saling menegur, berjabat tangan, saling berbicara dan sebagainya, aktivitas semacam ini merupakan bentuk-bentuk interaksi sosial. Misalnya pada pagi hari di bagian sirkulasi, saat perpustakaan belum buka, perpustakaan MBRC waktu itu sedang dalam tahap perubahan sistem dari yang lama ke sistem yang baru, masih dalam suasana integrasi perpustakaan. Pada pagi itu para staf telah berkumpul di bagian sirkulasi, interaksi antara anggota perpustakaanpun dimulai dengan obrolan-obrolan ringan mengenai apa yang mereka lihat dan alami ketika menuju perpustakaan, hal-hal teknis berkenaan dengan pekerjaan dan tugas masing-masing, hingga interaksi sosial yang diungkapkan secara simbolis melalui sindiran, protes-protes, bahasa verbal dan non verbal.

”Ketika saya masuk di bagian sirkulasi sudah ada beberapa orang staf, diantaranya Bapak Ferry, Bapak Uli, Bapak Zaki, Bapak Bujang, Bapak Deddy, Ibu Monita, Ibu Larasati mereka sedang ngobrol santai sambil sarapan, kemudian Bapak Buyung berseru wah tumben nih ada susu!..”.. (Buyung)

Ketika para staf perpustakaan berkumpul untuk sarapan pagi, saat Bapak Buyung berujar, seperti petikan pernyataan di atas “*wah tumben nih ada susu*”, sebenarnya ini adalah sebuah simbol yang ingin diungkapkan kepada rekan-rekannya. Sebagaimana yang disampaikannya Mead (1954), sebagai simbol, suatu kata memiliki makna yang sama dalam pikiran pembicara dan pendengar. Sebenarnya mengidentifikasi pikiran sebagai kesadaran akan makna subjektif yang terkandung oleh simbol, yang dapat berbentuk kata, tindakan, atau objek. Ketika suatu simbol mengandung makna yang dipahami bersama, maka simbol adalah sosial; dan pikiran manusia adalah produk sosial. Mead mengatakan bahwa sejauh *self* individu memiliki makna yang sama baginya seperti halnya orang lain, *self-nya* juga sosial. Menempatkan diri individu dalam posisi orang lain, mengonseptualisasikan dirinya sendiri seperti orang lain melakukan hal yang sama.

Untuk selanjutnya dapat ditangkap makna yang sama dari kata-kata yang diungkapkan Bapak Buyung sebagai suatu simbol, karena adanya kesamaan pengalaman dengan dengan pengalaman Bapak Buyung saat bergabung di perpustakaan MBRC, walaupun simbol yang diungkapkan Bapak Buyung belum benar-benar bisa diinterpretasi maknanya dengan keyakinan yang tinggi, namun gambaran akan makna dari pernyataan itu sebagai sebuah simbol di mana Bapak Buyung ingin melakukan interaksi dengan menggunakan simbol tersebut sudah ada, kemudian pada prosesnya dicoba untuk melakukan wawancara dengan Bapak Deddy mengenai bagaimana kesejahteraan pegawai berkenaan dengan makanan atau *snack* yang diberikan kepada staf perpustakaan, apakah diperhatikan atau tidak. Ternyata dari hasil wawancara dengan Bapak Deddy dapat diinterpretasi, bahwa memang selama ini kesejahteraan untuk staf perpustakaan memang kurang diperhatikan oleh pimpinan, sehingga dari proses tersebut semakin meyakinkan bahwa makna dari simbol tersebut memang sesuai, bahwa pernyataan Bapak

Buyung sebelumnya adalah suatu simbol dalam bentuk bahasa atau sindiran yang ingin diinformasikan kepada rekan-rekannya.

Sehingga dari beragam bentuk interaksi yang terjalin dan terbentuk dalam arena interaksi sosial di perpustakaan MBRC, konflik juga mengambil posisi di dalamnya, dalam berbagai bentuk dengan menggunakan simbol-simbol seperti bahasa verbal, bahasa non verbal melalui bahasa tubuh, sindiran dan simbol lain. Intinya adalah nilai dan makna diberikan kepadanya dan digunakan oleh pemberi makna. Leslie White mengungkapkan bahwa makna hanya dapat ditangkap melalui cara nonsensoris yakni melalui cara simbolis.

4.2 Proses Berlangsungnya Konflik

4.2.1 Mengenali Konflik

4.2.1.1 Perilaku Komunikasi yang Buruk

Salah satu kelemahan pimpinan yang sering terjadi di perpustakaan adalah kurangnya kemampuan untuk berkomunikasi dengan para staf. Kurangnya kemampuan komunikasi yang baik antara pimpinan dengan para staf, sehingga hal ini menjadi salah satu penyebab konflik. Seperti yang diungkapkan oleh Stuart (2002, p. 393), penyebab paling umum munculnya konflik adalah karena komunikasi yang buruk. Komunikasi yang buruk ini terjadi salah satunya adalah karena ada kejadian yang melibatkan satu individu dan kelompok, di mana kejadian tersebut tidak pernah dibicarakan sehingga menimbulkan kesalahpahaman yang tidak pernah dijelaskan dan diutarakan secara terbuka hingga terdapat jarak (*gap*) dan kecurigaan terhadap pihak lain yang berselisih paham dengan pihak yang bersangkutan. Sebenarnya di perpustakaan MBRC, yang kurang berjalan dengan baik adalah mengenai hubungan komunikasi sebagai salah bentuk saluran interaksi yang terjalin antara pimpinan dengan staf, dan kelompok-kelompok, bukan mengenai isi informasi yang terkandung di dalam komunikasi. Baik pimpinan maupun staf dan kelompok belum bisa menangkap makna dari simbol yang dipergunakan oleh masing-masing individu tersebut dengan pemaknaan yang sama, sehingga memicu munculnya kesalahpahaman, kesalahpahaman itu kemudian akan berkembang menjadi ketegangan. Ketegangan tersebut secara perlahan akan mengubah perilaku normal seseorang atau

kelompok menjadi sikap yang dingin terhadap lingkungan sekitar. Komunikasi menjadi terputus sehingga akan menimbulkan miskomunikasi. Miskomunikasi sering mengarah pada munculnya konflik. Komunikasi adalah unsur sentral dalam semua manifestasi konflik. Komunikasi sebenarnya adalah suatu konsep yang begitu besar dan bisa dilihat dari berbagai perspektif, namun untuk keadaan konflik di perpustakaan MBRC komunikasi dapat dilihat dari perspektif perilaku komunikasi sebagai perwujudan interaksi. Perilaku komunikasi yang buruk dapat atau sering menimbulkan konflik, perilaku yang buruk merefleksikan adanya konflik, dan perilaku komunikasi antara individu dengan individu, pimpinan, atau kelompok merupakan penentu sifat konflik menjadi konstruktif atau destruktif. Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas dapat dipahami bahwa komunikasi dan konflik saling berkaitan satu sama lain (Hocker, 1999, p. 13). Di perpustakaan MBRC komunikasi antara pimpinan dan staf memang kurang berjalan dengan baik, dari hasil wawancara dengan para informan disebutkan bahwa jalur komunikasi hanya berjalan satu arah hanya dari pimpinan saja, itu juga biasanya hanya berupa surat tugas internal saja. Tidak ada *Job desc*, SOP dan pedoman-pedoman lain yang dapat dijadikan panduan para staf dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

“Itu hanya lisan tidak ada SOP, Job desc juga tidak ada hanya surat tugas internal yang ini hanya diketahui oleh pimpinan secara internal. Yang terjadi gini, disini sekarang kan ada staf profesional yang mengelola bidang itu tapi mohon maaf “ tidak dikomunikasikan ke kita...langsung mengambil keputusan. Sekarang jalur komunikasi satu arah tidak dua arah.”(Zakki)

“Tidak bisa... Kemampuan manage oleh leader, atau memang karakter, atau memang dia tidak mau peduli. Bagi leader banyak hal lah. Mau dibawa seperti apa kadang ada suatu keputusan yang tidak dibicarakan, tidak dikomunikasikan dengan kami, tiba-tiba langsung datang gak ada kemampuan untuk bicara, manajemen konflik, sementara sebuah konflik tidak bisa dihindari,”... (Zakki)

Komunikasi yang hanya bersifat lisan tidaklah cukup untuk dapat mengatur suatu organisasi agar berjalan secara maksimal, apalagi hal-hal yang sifatnya mendasar seperti tidak adanya SOP dan *Job Desc* dalam melaksanakan suatu tugas atau kegiatan. Bila hanya melalui kesepakatan tidak tertulis belumlah

cukup untuk mengatur, misalnya ketika ada pergantian staf atau ada staf yang baru masuk, individu tersebut tidak akan memahami kesepakatan atau kesepakatan seperti ini, kesepakatan ini hanya dipahami oleh orang-orang yang telah bekerja sama dalam jangka waktu yang lama. Maka hal ini berpotensi besar menjadi pemicu konflik.

Hal ini semakin diperkuat oleh pernyataan informan lain yang mengutarakan bahwa sejauh ini tidak ada rapat atau koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada stafnya. Oleh karena itu ketika terdapat ide, gagasan, serta usulan dari para staf atau ketidaknyamanan yang dialami staf, informasinya tidak pernah bisa disampaikan kepada pihak pimpinan, begitu juga pimpinan setelah melakukan rapat, hasilnya juga tidak pernah dirapatkan kepada para staf, sehingga para staf tidak benar-benar mengetahui hasil rapat yang dilakukan pimpinan perpustakaan dengan pihak-pihak lain yang juga berkepentingan, seperti rapat pimpinan perpustakaan dengan pihak perpustakaan pusat, atau dengan jajaran fakultas.

“Kalo saya, yang saya lihat nih..penglihatan saya ya di MBRC itu hanya sebuah instruksi, kalau mereka rapat tidak dibicarakan kekita, ketika terjadi pemindahan ya udah kewenangan seluruh pemindahan ada distaf profesional, saya tidak menyebut nama lho mas!!. Kalau disuruh pindah ya pindah aja, kita tidak mempertanyakan dan hasil rapat antara pimpinan terus tidak dikomunikasikan.”...(Zakki)

“Ga ada suka-suka dia, misalnya kaya pemindahan gitukan, sebelumnya kan dia rapat tuh sama Ibu Luki sama staf-stafnya Ibu Luki, terus nanti dia main tunjuk-tunjuk aja orang untuk bekerja di perpustakaan pusat itu, perpustakaan yang baru itu, dia gak..gak..harusnya habis rapat itu dia kumpulkan anak buahnya ada begini ada begini.”... (Kirana)

Sehingga para staf dalam melaksanakan kegiatan dan tugas hanya berdasarkan perintah saja, tanpa benar-benar mengerti apa yang akan dilakukan, apa tujuan dilakukannya suatu kegiatan tersebut. Menurut Olorunsola (1997, p. 332) dan Lacey (2003, p. 49), komunikasi yang buruk akan menyebabkan konflik yang akan bermanifestasi dalam bentuk kesalahpahaman, merasa dikucilkan atau terisolasi, dan bekerja dengan tujuan yang saling berseberangan.

Terungkap juga dari seorang informan Ibu Kirana yang menyebutkan bahwa konflik ini terjadi karena adanya kesalahpahaman yang tidak pernah dijelaskan dan diutarakan secara terbuka antara dirinya dan pimpinan, ketika dulu masih sama-sama berkedudukan sebagai staf, sehingga terdapat jarak (*gap*) dan sekarang berkembang menjadi ketegangan. Kemudian ketegangan mengubah perilaku normal masing-masing individu tersebut.

Hal lain yang terungkap dari salah seorang informan yang menyebutkan bahwa Bapak Bujang dan Ibu Larasati, berperan besar dan berkontribusi sebagai penyambung lidah antara staf dan pimpinan, jadi misalnya ketika pimpinan selesai melakukan rapat-rapat eksternal, maka hasil rapatnya disampaikan kepada Bapak Bujang dan Ibu Larasati, kemudian kedua orang inilah yang selanjutnya menyampaikan informasi tersebut kepada para staf lainnya begitupun sebaliknya ketika ada ide atau saran-saran untuk pimpinan, para staf menyampaikannya kepada mereka berdua untuk diteruskan kepada pimpinan, namun biasanya ide dan gagasan dari para staf ini juga diikuti oleh kritik terhadap pimpinan.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa memang konflik ini terjadi karena ada pemaknaan dari tindakan yang tercipta di perpustakaan MBRC. Para staf memaknai bahwa tindakan pimpinan berkenaan dengan perilaku komunikasi hanya berjalan satu arah menyebabkan tidak berjalannya fungsi-fungsi yang ada di perpustakaan, misalnya ketika suatu keputusan dan kebijakan yang ada tidak dibuat dalam bentuk tertulis, para staf memaknai ini sebagai sesuatu yang tidak sungguh-sungguh, padahal para staf memahami bahwa keputusan atau kebijakan yang ada itu adalah sesuatu yang sangat penting, sebab para staf menyadari bahwa manusia dalam tindakannya tidak luput dari sifat lupa atau tidak selalu bisa berfokus kepada satu hal tertentu saja karena begitu kompleksnya kehidupan manusia. Sehingga menurut para staf ini penting untuk dituliskan dan dikomunikasikan dengan baik agar mereka tidak lupa dan lebih jelas dalam penerapannya. Dampaknya ketika pimpinan tidak membuat keputusan atau kebijakan secara tertulis dan para staf memaknai dan memahaminya sesuai dengan penjelasan diatas maka yang akan timbul adalah konflik.

4.2.1.2 Kelompok-Kelompok

Sebenarnya di perpustakaan MBRC terbagi menjadi dua kelompok, yaitu pertama adalah kelompok yang dekat dengan pimpinan yang terdiri atas Ibu Larasati dan Bapak Bujang, kemudian kelompok kedua yaitu gabungan dari para staf-staf lainnya yang ada di perpustakaan, di mana anggotanya hampir seluruh staf organisasi perpustakaan yang berkonflik dengan pimpinan. Bisa dikatakan bahwa yang menggalang anggota kelompok para staf perpustakaan kontra pimpinan ini adalah bu Kirana dan Bapak Zakki. Hal ini bisa terjadi karena pada awalnya kedua sosok ini adalah orang-orang yang secara nyata memaknai bahwa tindakan yang dilakukan pimpinan selama ini adalah sesuatu yang salah dimata mereka. Sedangkan yang lain lebih memilih untuk diam atau tidak memberikan makna sedalam makna yang Bapak Zakki dan Ibu Kirana berikan, namun lama kelamaan karena adanya kesadaran dari dalam diri individu masing-masing sebagai suatu proses pemberian makna terhadap tindakan pimpinan atau karena munculnya kersepakatan bersama akhirnya mereka berkumpul bersama dan membentuk kelompok sendiri. Untuk menentang sesuatu yang telah mereka maknai sebagai sesuatu yang tidak tepat.

“Penyebab konflik? Konflik, karena Desi lah, karena dia itu bikin apa Bram, bikin geng-gengan yang disuka-sukain dia, yang disukaini dia yang ga suka hancurlah, yang tidak disuka bikin geng sendiri? ya ia lah”.. (Kirana)

“Geng nya siapa aja? Gengnya dia Larasati dan Bujang,..matamatanya Ibu Deasy.” (Kirana)

“Banyak orang banyak geng-geng. Karena di sini banyak orang Mas!, cenderung banyak konflik, tapi biasanya konflik secara tidak langsung timbul pengkotak-kotak’an (geng-geng) yaitu terbentuknya kelompok...” (Zakki)

Hal lain yang menjadikan pertentangan antar geng ini unik adalah, bahwa konflik yang terjadi bukan antar kelompok namun hanya antara salah satu anggota kelompok pimpinan yakni pimpinan itu sendiri yang dimusuhi oleh kelompok staf. Para anggota geng staf perpustakaan ini sudah memahami dengan baik, bahwa konflik yang terjadi ini disebabkan karena adanya pertentangan antar staf dengan pimpinan. Sehingga hubungan antara anggota kelompok pimpinan, Ibu Larasati dan Bapak Bujang dengan masing-masing anggota kelompok staf masih

berjalan dengan baik walaupun terkadang ada rasa kesal dari anggota kelompok staf terhadap anggota kelompok pimpinan.

“Ini kayak gini,,ah pulang ah, aku tu paling sebel sama Larasati tuh, ntar jam 2 pulang jam 1 pulang jam 12 pulang ilang aja ga tau kemana, berlomba lomba mencari muka, kalau aku kerja ya kerja kalau ga ya Gw tinggal.”.. (Kirana)

Sebenarnya anggota kelompok pimpinan juga memaknai bahwa tindakan yang dilakukan pimpinan ini tidaklah sepenuhnya benar, namun kenapa mereka memilih untuk bergabung dengan anggota kelompok pimpinan, salah satunya adalah untuk memberitahukan kepada pimpinan dan menjembatani komunikasi antara pimpinan dengan staf, di mana selama ini perilaku komunikasi yang dilakukan pimpinan belumlah sepenuhnya tepat. Selanjutnya dari beberapa anggota kelompok staf juga memahami bahwa pertentangan yang terjadi ini memang tidak melibatkan anggota kelompok pimpinan, karena anggota kelompok staf telah memahami tindakan yang dilakukan mereka, ada juga yang memahami bahwa orang-orang ini mendekati pimpinan karena ada kepentingan masing-masing dan kepentingan itu biasanya tidak berhubungan dengan rekan-rekan kerja lainnya dan tidak memberikan dampak negatif secara langsung bagi mereka, jadi mereka lebih cenderung untuk membiarkan hal ini.

”Ooo..tidak suka saya dengan cara dia, biasanya orang itu mendekati seorang pimpinan karena ada kepentingan sehingga mendekati pimpinan, dan bagi saya dan beberapa teman, ah Gw ga ada kepentingan, saya bekerja disini bukan untuk pimpinan tapi untuk pemerintah terlepas dia mau menggunakan saya atau tidak *“nothing tulus”*. Kalau bagi saya dan beberapa teman, Saya pikir mas sudah tau lah... tanpa saya harus ungkapkan secara eksplisit, mas merasa lah karena mas juga sudah lama di sini.” (Zakki)

Para anggota perpustakaan memang sudah lebih pintar dan jeli dalam menyikapi ini, konflik yang terjadi di antara mereka bukanlah konflik yang membabi buta, namun mereka sudah menyadari dari awal bahwa konflik adalah sesuatu yang wajar terjadi di perpustakaan, tetapi bagaimana memanfaatkan konflik menjadi pemicu positif mengarahkan konflik menjadi konflik konstruktif itu yang harus dijadikan tujuannya.

“Tapi setidaknya, dimanapun pasti ada konflik,... mati aja kalo ga ada konflik, supaya sebuah konflik dijadikan pemicu positif bukan sebagai penghancur gitu, yang saya pahami seperti itu, kalau saya dengan.”...(Zakki)

Tetapi sejauh ini memang tidak mudah untuk menjadikan konflik sebagai pemicu positif, mengarahkan konflik menjadi bentuk konflik konstruktif. Tjpsvold (1991, p. 2) menyatakan, Pada dasarnya konflik memiliki dua sisi yang berbeda, yakni konflik sebagai suatu potensi yang positif bagi organisasi yang disebut sebagai konflik konstruktif, dan konflik yang memiliki dampak negatif bagi organisasi yang disebut konflik destruktif.

Akhirnya terkadang kelompok ini menjadi semakin kompak terhadap sesama anggota kelompoknya secara praktis dapat dimakanai sebagai bentuk positif konflik namun juga memberikan sikap resisten terhadap tindakan pimpinan yang pasti mengarah ke konflik yang bersifat negatif dengan menunjukkan simbol tertentu untuk menyindir pimpinan.

“Kompak sama kaya saudara sendiri, sebenarnya kita bawa makanan itu menyindir Desi tapi dia ga sadar-sadar, makan bareng rame-rame dia kan ga ada diajak-ajak, jadi makan sendiri di dalam.”... (Kirana)

4.2.1.3 Pelanggaran Kedisiplinan

Penyebab adanya pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan para staf perpustakaan MBRC dalam melaksanakan tugasnya juga tidak lepas karena kurangnya perhatian pimpinan, para staf merasa bahwa pimpinan tidak memberikan keadilan, di mana menurut mereka pimpinan tidak memperlakukan seluruh karyawan dengan sama tanpa membeda-bedakannya. Menurut Ibu Kirana karena alasan pribadi, misalnya pimpinan lebih senang hanya kepada teman-teman anggota kelompoknya dari pada staf-staf lain. Pimpinan tidak konsisten dalam menerapkan peraturan. Menurut penuturan Ibu Kirana ketika dia tidak masuk dan Ibu Larasati juga tidak masuk, absen untuk dia dicoret semua oleh pimpinan sedangkan absensi Ibu larasati tidak. Seharusnya apabila ingin menerapkan kedisiplinan secara adil dan konsisten maka harusnya dua-duanya yang tidak masuk ini absennya harus sama-sama dicoret. Ini juga adalah merupakan bentuk panggung ketiga dari tingkatan panggung konflik seperti yang

disampaikan oleh Morris (2003, p. 29), yaitu berupa tindakan untuk menghukum (*punishing*) yang motivasinya adalah mencampakan kelompok lain.

Sehingga dengan terjadinya hal ini, jelaslah bahwa aturan yang diterapkan untuk masing-masing staf berbeda dan bersifat subjektif, menjadikan kelompok yang merasa diperlakukan tidak adil menjadi apatis dan menjadi tidak peduli lagi dengan aturan yang ada diperustakaan, sehingga mereka melakukan kegiatan sesukanya. Seperti yang diungkapkan Adomi (2004, p. 228), tindakan penertiban disiplin yang diskriminatif akan menyebabkan kekecewaan di antara para staf yang selalu mendapat tindakan tegas terhadap pelanggaran yang mereka lakukan. Bagi anggota kelompok yang merasa dilindungi oleh pimpinan, karena menganggap bahwa pimpinan akan selalu melindungi dan memberikan toleransi ketika melakukan pelanggaran disiplin akan lebih sering melakukan pelanggaran ini. Maka akibatnya adalah nilai-nilai kedisiplinan yang sebelumnya telah tertanam di dalam diri masing-masing staf menjadi hilang sehingga tidak peduli lagi dengan peraturan dan cenderung apatis.

Ketika para staf merasa bahwa pimpinan tidak lagi bersifat terbuka kepada mereka, hal ini didasari dengan adanya kenyataan bahwa ketika ada staf yang tidak masuk atau melaksanakan tugasnya, lalu pimpinan tidak pernah bertanya dan mencari tau apa alasannya terlebih dahulu, sehingga para staf merasakan bahwa tindakan yang diambil oleh pimpinan tidak didasari oleh sikap yang tenang, kesadaran, dan hanya berdasar emosi semata. Maka para staf juga akan memberikan perlawanan dan pertentangan. Menurut Oyebade, sebagaimana yang dikutip oleh Olorunsola (1997, p. 333), pada tingkatan staf tanda-tanda konflik dapat diekspresikan dalam bentuk keterlambatan, absensi, mutasi, tingkat kesaalahan staf yang tinggi, pemborosan, intimidasi, penurunan hasil kerja dan sabotase terhadap perlengkapan staf yang lainnya. Tindakan-tindakan pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan oleh para staf ini dituangkan sebagai bentuk protes secara simbolis seperti dengan memberikan penilaian atau opini-opini terhadap pimpinan.

Kemudian juga yang menjadi penyebab lain pelanggaran kedisiplinan dari para staf memang adalah karena tidak profesional dalam melaksanakan tugas, sedangkan pimpinan tidak terlalu memperdulikan hal tersebut. Karena di

perpustakaan juga banyak diisi oleh orang-orang pindahan dari unit lain di fakultas, sehingga staf baru tersebut belum benar-benar memahami tugas dan tanggung jawabnya dan juga kebiasaan kerja yang santai di tempat sebelumnya, menjadikan mereka tidak disiplin. Sedangkan pekerjaan di perpustakaan membutuhkan banyak tenaga, pikiran, dan kesabaran karena tugasnya adalah harus bisa memberikan pelayanan kebutuhan informasi yang berbeda-beda bagi tiap-tiap pemustaka secara maksimal, di mana watak dan kebutuhannya juga berbeda-beda, sehingga di sini memang dituntut kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Maka hal ini juga menjadikan potensi konflik yang besar dan mendatangkan kecemburuan sosial antara staf yang telah memahami tugas dan fungsi perpustakaan dengan baik dengan staf-staf yang baru dipindahkan ke perpustakaan. Berikut adalah petikan hasil wawancara mengenai pelanggaran kedisiplinan.

“Bapak BUYUNG: datang telat,.. pulang duluan.. itu maaf aja ya, yang pindahan, biasa-biasanya kan ditempat lama santai, disini kan harus sabar kerja disini kan bukan modal tenaga.lembek ya jangan, terlalu keras juga jangan.. terlalu lemah ya jangan terlalu keras ya jangan kalau keras kita banyak musuh kalau lemah kita diinjak.”..(Deddy)

4.2.2 Penyebab terjadinya Konflik

4.2.2. 1 Kelemahan Manajemen

Kemampuan manajemen sangat penting dimiliki oleh pimpinan untuk memimpin organisasinya agar bisa melaksanakan tugas dengan maksimal dan tepat waktu. Tidak menutup kemungkinan ada kesalahan arahan yang dilakukan pimpinan dan ini akan menimbulkan frustrasi bagi staf. Menurut informan, seorang pemimpin hendaknya harus memiliki kearifan dalam menyikapi sesuatu hal, pemimpin harus memiliki keahlian dalam memimpin, keahlian itu bukan hanya keahlian sebagai pemimpin, tetapi juga keahlian di bidang perpustakaan seperti penguasaan teori, kesiapan praktek dan bagaimana cara penerapannya.

Kemudian kemampuan manajemen juga perlu dimiliki oleh pimpinan untuk menumbuhkan rasa percaya dari staf terhadap pimpinan, rasa kepercayaan itu bisa timbul melalui komunikasi antara pimpinan dan staf, apabila pimpinan tidak memahami hal-hal tertentu kemudian membicarakan dengan para staf untuk

dicarikan solusi bersama akan lebih baik dimata staf, dibandingkan ketika tidak memahami sesuatu hal dengan baik, kemudian membuat keputusan yang salah akan menjadi buruk dimata staf.

“Tidak professional dalam dalam pengelolaan perpustakaan, karena dalam mengelola perpustakaan dibutuhkan dukungan pengetahuan teori, kesigapan praktek, terus bagaimana *treatment*. Satu teori yang melatar belakangi, dua praktek di lapangan dan tiga *treatment* di lapangan, itu menurut pendapat saya. Ketika ini bisa mengalir, dia punya teori dia udah punya gambaran visi perpustakaan itu apa, terus kepercayaan staf akan lebih baik „jelas!!! satu teori, dua kearifan, ketika dia tidak arif dalam menyikapi sesuatu...ancur!!. Ketika dikritik marah, saya jamin akan hancur, hari ini bulan ini sudah terlihat, sesuatu yang dipegang bukan ahlinya, runtuh begitupun di perpustakaan.” (Zakki)

Ketika bekerja sama dalam sebuah tim, perlu adanya pembagian kerja yang tepat agar pekerjaan bisa dilakukan dengan hasil yang maksimal. Ini sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan, untuk melihat keahlian dari masing-masing individu. Namun yang terjadi menurut informan ketika pengerjaan pemindahan sistem di MBRC, dari sistem yang sebelumnya *customize* ke sistem yang baru yaitu dengan penggunaan *Senayan*, hal ini tidak dilakukan dengan baik, tidak ada diskusi, tidak dikomunikasikan dan yang lebih buruk tidak ada pembagian kerja. Sehingga yang terjadi di lapangan adalah pekerjaan menjadi tidak terorganisir dengan baik, menyebabkan banyak kesalahan, pemborosan tenaga dan waktu.

“Harusnya udah dibagi kelompoknya, siapa yang ngentri, ngelabel ini semua orang disuruh ngentri, kan ga semua orang bisa,, kaya Umar kaya yang lain-lain kan mereka ga ngerti, kadang-kadang pas kita ngentri kan mesti ngulang lagi, bertumpuk lagi,..dikerjain lagi,. itu kan buang-buang waktu buang tenaga.. nah seperti itu dia ga kepikir otaknya kesitu..tuh kan masih mending gw yang SMA dari pada Desi gw bilang gitu sama Bonaga.”...(Kirana)

Kemudian ada informan lain yang menjelaskan bahwa dia merasa bahwa pimpinan mengabaikan saran dan masukan dari para staf. Sebenarnya ini penting untuk kerja sama tim dan mewujudkan manajemen yang baik, karena ketika pimpinan membuat kebijakan atau keputusan yang akan menjalankan adalah para staf.

“Kalo selama ini saya katakana berjalan satu arah, satu mengabaikan, mohon maaf,.. mas bisa menyimpulkan sendiri, jadi apa yang mereka anggap terbaik, tapi di lapangan belum tentu itu, teori sama praktek harus sinkron, ketika tidak sinkron terbalik.” (Zakki)

4.2.2.2 Kurangnya Penghargaan terhadap Staf

Kurangnya penghargaan terhadap para staf oleh pimpinan merupakan sesuatu hal buruk terhadap kinerja staf . Penghargaan dari pimpinan atas pekerjaan yang dilakukan oleh stafnya itu penting, karena bagi staf penghargaan yang diberikan itu adalah suatu kebutuhan suatu bentuk penilaian bahwa apa telah dilakukan adalah penting dan benar. Penghargaan yang tidak diberikan dengan layak dan pantas kepada staf atas kinerja dan tugasnya akan menimbulkan efek psikologis di dalam diri staf yaitu berupa ketidakpuasan. Ketidakpuasan ini menjadi hal yang buruk jika dibiarkan berlarut-larut karena akan menyebabkan hilangnya motivasi kerja dari staf.

Kurangnya penghargaan (reward) terhadap hasil kerja yang telah dicapai oleh pustakawan atau staf oleh pimpinan atau manajer perpustakaan (Adomi, 2004, p. 224). Walau bagaimanapun, para staf berhak untuk mendapatkan pengakuan bahwa hasil kerja terbaik mereka tersebut bermanfaat dan dihargai, baik bagi sesama pustakawan, staf perpustakaan, maupun pengguna (Theis, 1996, p. 134). Tidak adanya pengikutsertaan staf dalam pengambilan keputusan (Olorunsola, 1997 p. 330). Kebutuhan para staf untuk turut berperan dalam pengambilan keputusan akan membantu setengah upaya dari pimpinan dalam proses pembuatan kebijakan perpustakaan. Meskipun pimpinan perpustakaan memiliki akuntabilitas yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan dibandingkan oleh para staf yang ada, jika pengikutsertaan staf diabaikan maka akan timbul penurunan moralitas para staf yang akan mengarah pada konflik antara pimpinan dengan staf perpustakaan.

“Yang pasti ada, ketika diterapkan itu sebuah penghargaan, ketika punya lima usulan tiga diterapkan berarti 60 persen, indikatornya disitu aja..o ia, dia dengerin Gw lho,.ketika kita minta dilaksanakan, dia menerima sambil di implementasikan. O...ia seperti itu ini,.. yang pasti walaupun tidak dijalani minimal kami udah menyampaikan sesuatu, ketika disampaikan tidak butuh itu, toh kan *needsnya*.” (Zakki)

Penghargaan yang dibutuhkan staf menurut penuturan dari para informan, tidak harus selalu dalam bentuk pujian atau hadiah-hadiah, ketika ide, gagasan dan ketika staf dilibatkan dalam pengambilan keputusan hal itu juga merupakan sebuah bentuk penghargaan, suatu bentuk eksistensi dan tempat untuk aktualisasi diri bagi para staf. Sebagai manusia para staf membutuhkan ini, karena hal ini adalah memang sudah menjadi kebutuhan dasar manusia secara kodrati.

Ketika tidak ada rapat dan instruksi yang jelas untuk melaksanakan suatu kegiatan sehingga menjadikan hal ini sebagai suatu sumber konflik, ketika staf dan pustakawan merasa tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka merasa ide dan gagasan mereka tidak terakomodir. Dampaknya ketika mereka melakukan tugas, staf dan pustakawan mengerjakan secara tidak maksimal karena merasa tidak dihargai dan tidak benar-benar memahami.

“Ketika persiapan ini berlangsung, setiap staf bersiap untuk pekerjaannya masing-masing, ada yang bekerja di perpustakaan MBRC ada juga yang akan berangkat ke perpustakaan UI yang baru, yang akan ke perpustakaan baru ada Ibu Deasy selaku staf professional senior perpustakaan MBRC atau pimpinan perpustakaan MBRC dan Bapak Pomo selaku pustakawan, namun ada diskusi yang menarik di bagian sirkulasi yaitu ketika ada staf yang menjelaskan tentang bagaimana melakukan proses input koleksi yaitu menutup nomor induk yang lama, label klasifikasi dan barcode, ternyata belum semua staf memahami apa yang harus dilakukan. Ketika itu penulis bertanya kepada mba Monita yang merupakan staf di lantai 1 yang melayani layanan internet, kebetulan untuk saat ini semua staf fokus untuk melaksanakan kegiatan pergantian sistem ini. Ketika saya bertanya “mbak kok masih ada staf yang masih belum paham mengenai apa yang harus dilakukan, apa dia tidak ikut rapat. Kemudian mba monita menjawab “boro-boro rapat, ga ada rapat, semuanya ‘breg’ gitu aja, tegasnya.”(Observasi partisipatif)

4.2.3 Pengaruh Konflik terhadap Pelaksanaan Tugas Perpustakaan

4.2.3.1 Ketidakpercayaan Staf Terhadap Pimpinan

Pemimpin dalam sebuah organisasi adalah individu yang memiliki kewenangan lebih tinggi bila dibandingkan para staf atau bawahannya, kewenangan ini juga mendatangkan konsekuensi logis yaitu tanggung jawab. Hal penting lainnya adalah ketika pemimpin memiliki kewenangan yang lebih tinggi dari staf, maka para staf akan menjadikan pemimpin sebagai acuan dalam

melaksanakan tugas, pemimpin menjadi pengontrol para staf dalam melaksanakan tugas. Namun apabila pemimpin tidak menjalankan tugasnya dengan baik dan sebagaimana harusnya ini bisa menimbulkan ketidakpercayaan dari para staf. Ketika timbul ketidakpercayaan dari staf hal ini akan berdampak buruk bagi sebuah organisasi perpustakaan.

Banyak hal yang menyebabkan ketidakpercayaan staf terhadap pimpinan, salah satunya adalah mengenai latar belakang pendidikan, hal ini terutama dirasakan oleh staf-staf senior, walaupun pimpinan telah memiliki pengalaman yang cukup lama dibidang perpustakaan, namun ketika latar belakang pendidikannya bukan bidang ilmu perpustakaan, para staf menjadi meragukan pemimpin, kenapa yang menjadi pemimpin bukan individu yang berasal dari bidang ilmu perpustakaan, padahal individu yang memiliki latar belakang bidang perpustakaan ada banyak. Para staf terutama staf senior yang telah lama bekerja dibidang perpustakaan, walaupun tidak berlatar belakang ilmu perpustakaan telah menyadari benar bahwa bekerja dibidang ini tidak mudah, membutuhkan kemampuan yang benar-benar baik, karena bekerja dibidang informasi ini ilmunya bersifat dinamis, selalu berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

Ketidakpercayaan ini menjadi semakin buruk, ketika pimpinan tidak mau membuka diri untuk bertanya dan menerima masukan dari para staf, sebenarnya yang benar-benar memahami keadaan di lapangan adalah staf yang bekerja di unitnya masing. Seharusnya pemimpin banyak berdiskusi, bertanya, dan meminta pendapat para staf ketika akan membuat kebijakan dan mengambil keputusan, karena ketika hal ini tidak dilakukan kebijakan dan keputusan yang dibuat pimpinan kemungkinan salah dan tidak sesuai dengan tujuan, sehingga ketika para staf diminta untuk menjalankannya, para staf akan mengetahui dengan sangat jelas bahwa kebijakan yang dibuat tersebut tidak tepat dan akan menjadikan pimpinan semakin tidak dipercaya oleh para staf.

“Ketidakmampuan *manage* anak buahnya, jadi tidak dapat kepercayaan lagi dari anak buah. Dia itu bloon ga tau apa-apa kata bonaga tapi ga mau nanya sama orang sok tahu. Bonaga ma benci banget sama dia, waktu itu dia pergi ke kedutaan Amerika, udah dia ga tau bahasa Inggris uda ga tau apa-apa, sok tau gw biarin aja

mampus kemana-mana nyasar, gw ikutin aja udah capek dia baru gw kasih tau yang benar, kata bonaga.”...(Kirana)

Inkompetensi pimpinan perpustakaan sehingga tidak memperoleh kepercayaan atau pengakuan terhadap kredibilitasnya dalam menjalankan organisasi perpustakaan oleh para stafnya (Mensah, 1997, p. 291). Hal ini akan menimbulkan efek negatif dalam lingkungan kerja perpustakaan yang kelak akan berkembang menjadi konflik antara staf dan manajer perpustakaan.

4.2.3.2 Pemberdayaan Staf yang tidak Optimal

Menurut Nawe (1995, p. 33), kurangnya pemberdayaan keahlian para staf sama buruknya dengan kelebihan beban kerja (*work overload*) sebab secara alamiah tiap individu ingin merasa dirinya berguna dan dibutuhkan oleh orang lain serta dapat mengembangkan keahliannya lebih jauh lagi. Menurut Lacey (2003, p. 48), batas-batas internal antar staf di mana peran, tugas, batas kewenangan, atau tanggung jawab saling tumpang tindih (*overlapping*), bertabrakan, tidak terdefiniskan dengan jelas, atau terduplikasi kelak akan memunculkan interaksi yang merugikan dan menjadi sumber pemicu konflik. Hal ini terjadi di perpustakaan MBRC menurut beberapa informan, ini terlihat pada kesalahan dari pemilihan dan penempatan posisi staf pada tiap bagian-bagian yang tidak berdasar kualifikasi dan kemampuan yang dimiliki masing-masing staf. Pada awalnya hal ini memiliki tujuan yang baik yaitu sebagai bentuk pertukaran posisi agar para staf tidak mengalami kejenuhan dalam melaksanakan tugasnya, namun hal ini menjadi tidak baik lagi ketika pimpinan melakukan pertukaran tersebut tanpa mempertimbangkan kemampuan dari masing-masing staf. Semakin diperparah lagi ketika kekuasaan dan jabatan dijadikan alat kepentingan pribadi untuk memindahkan orang-orang yang diinginkan pimpinan dan tidak disukai, begitu menurut penuturan salah seorang informan.

”...Pasti sekarang Secara personal pemindahan-pemindahan staf dari satu unit ke unit lain secara umum dan terkadang tujuannya memang adalah untuk penyegaran atau “refresh” namun yang terjadi sekarang itu lebih karena alasan *like and dislike!*. Berpengaruh ada, dibidang strategis tetapi karena tidak disukai misalnya seumpama saya ahli dibidang database, namun karena saya tidak disukai oleh seseorang jadi bisa saja saya di tempatkan bukan di tempat itu.”.. (Zakki)

“Tidak pada tempatnya, kayak gini ya. mereka itu kan pustakawan, seharusnya pustakawan itu udah golongan IIIB dan ada yang IIIC, itu mereka itu bukan pada tempatnya, harusnya kan mereka yang mengolah itu kan mereka udah bisa karya ilmiah, malahan justru orang ya gak pustakawan yang banyak kerja dari mereka yang pustakawan. Karena apa karena mereka udah malas bukan mereka ga mau kerja, kaya gini lho kaya Wulan gitu kaya Monita, kalo Gumilar bilang tu kan dari lulusan universitas antah berantah S1 nya, ya kan mereka S1 ga pantas dong ditarokin ke informasi yang dibawah, itu kan pantasnya orang-orang tamat SMA aja, mereka itu kan harusnya disuruh mengolah, pelayanan, buktinya ga dibiarin aja, enak bener!! kadang-kadang aku sebel enak banget..mereka S1 gajinya gede, tapi mereka cuma he,,.he ketawa-ketawa doang dibawah.”.. (Kirana)

4.2.3.3 Motivasi Kerja Menurun

Penurunan motivasi mengakibatkan para staf kehilangan gairah untuk melaksanakan tugasnya. Menurut Stueart (2002, p. 395), konflik berdampak pada menurunnya motivasi kerja para pustakawan secara drastis yang mempengaruhi kinerjanya di perpustakaan. Motivasi yang berkurang di perpustakaan MBRC juga disebabkan karena kurangnya imbalan yang diberikan terhadap hasil kerja mereka, imbalan ini juga termasuk dalam bentuk penghargaan terhadap hasil kerja dan uang insentif di perpustakaan yang belum dibayarkan kepada para staf sehingga menjadikan motivasi kerja mereka berkurang, hal ini semakin diperparah lagi dengan tidak dibayarnya beberapa kegiatan yang telah dikerjakan para staf, sehingga kegiatan-kegiatan yang pada awalnya dijanjikan akan diberi insentif pada awal pengerjaan namun setelah tugas selesai insentif itu tidak kunjung dipenuhi, kemudian selanjutnya pada kegiatan berikutnya yang sama terjadi, sehingga semakin menurunkan motivasi staf dalam bekerja.

“Kalau ada konflik kinerja sangat menurun, terlihat menurun ketika sebuah konflik tidak diselesaikan, dalam arti itu akan menepiskan harapan, bahwa akhirnya,.. itu kan pekerjaan dia. Ketika aku masuk disana nanti dikira menyerobot kapling. Yang kedua kalau dia tidak mampu dia akan minta tolong ke yang lain, intinya setiap masalah harus ada penyelesaian. Kalo saya melihat dari hal yang tadi sangat mempengaruhi kinerja,.. ya jelas.” (Zakki)

Dari beberapa informan terungkap bahwa pimpinan tidak memperjuangkan hak mereka kepada pimpinan yang lebih tinggi, juga diperburuk dengan tidak adanya transparansi keuangan dari pimpinan. Dulunya uang denda di

perpustakaan dikelola sendiri, perpustakaan diberi kebebasan untuk mempergunakan uang tersebut sesuai kebutuhan, namun sekarang uang tersebut disetor langsung ke fakultas dan dari fakultas. Keterangan dari informan bonaga menyebutkan untuk meminta anggaran kepihak fakultas sangat sulit dan walaupun ada yang turun hal itu butuh waktu yang lama. Ini juga terlihat jelas oleh penulis yaitu mengenai air minum, sebelumnya di perpustakaan ada dispenser yang digunakan oleh karyawan untuk minum, namun karena sudah dimakan usia dispenser tersebut sudah rusak dan tidak dapat digunakan lagi, sehingga sampai sekarang sudah tidak ada dispenser lagi, saat ini ketika ingin minum harus menuang langsung dari galon ke gelas, ini sangat sulit sekali apalagi bagi staf perempuan. Ketika penulis menanyakan kepada staf disana kenapa tidak beli dispenser lagi, kemudian informan tersebut menjelaskan jangankan untuk membeli dispenser untuk membeli pompa galon saja, yang harganya jauh lebih murah tidak ada dananya. Para karyawan terlihat sudah tidak peduli lagi, mereka sudah tidak mau mengusulkan lagi kepada pimpinan, karena merasa usulan sudah tidak ditanggapi, kemudian hal ini dipertegas Ibu Kirana, yang menyebutkan harusnya kalau mengenai dispenser atau pompa galon ini tidak perlu lagi memberitahukan kepada pimpinan karena setiap hari pimpinan bisa melihat bagaimana kesulitan yang dialami staf untuk menuangkan air, seharusnya pimpinan mengetahui bagaimana kebutuhan tersebut.

Dari hal tersebut terlihat bahwa motivasi kerja dari para staf sudah sangat menurun dalam melaksanakan tugas tidak ada target yang mereka tetapkan dan usaha untuk pencapaian target, para staf hanya bekerja bila memang sedang ingin bekerja, selebihnya mereka memang masih berada di perpustakaan, namun lebih banyak melakukan hal yang tidak berhubungan dengan tugas seperti bermain games komputer, *browsing* internet atau malahan tidak berada di perpustakaan. Memang masih ada orang-orang yang bekerja dengan motivasi yang cukup tinggi walaupun dalam keadaan seperti ini, hal ini biasanya dilakukan oleh staf senior yang memang telah terbiasa melakukan tugas rutinnnya setiap hari, yaitu ketika datang pagi hari dan baru pulang ketika perpustakaan sudah tutup, staf senior ini menyebutkan bahwa hal ini memang telah menjadi kebiasannya yaitu datang bekerja dipagi hari hanya keluar dari perpustakaan untuk istirahat dan

melaksanakan ibadah sholat di mushola, selebihnya dia berada diperpustakaan melaksanakan tugas rutinnnya, informan ini menjelaskan juga bahwa dalam bekerja tidak tergantung dan ikut orang lain.

4.3 Bentuk Konflik yang Terjadi

Melalui gejala konflik masing-masing individu anggota organisasi perpustakaan dapat mengetahui corak perubahan sosial dan budaya yang terjadi di dalamnya sebelum terjadi konflik. Konflik seperti dua sisi mata uang, satu namun berbeda, begitu juga konflik dapat disimbolkan dengan simbol *Yin* dan *Yang* sebagai bentuk harmonisasi dua kekuatan yang berlawanan. *Yin* mewakili bayangan dan disimbolkan sebagai daya yang bersifat pasif, sedangkan *Yang* mewakili cahaya dan disimbolkan sebagai daya yang bersifat agresif. Kedua daya tersebut terkandung dalam satu lingkaran guna menunjukkan bahwa daya-daya yang bertentangan menunjukkan saling mengandung satu bagian dari satu sama lain.

Salah satu cara memikirkan konflik adalah dengan melihat harmoni dan konflik berdampingan dalam lingkaran yang mengalir. Guna mengapresiasi permasalahan yang satu, maka dibutuhkan juga apresiasi permasalahan yang lain. Keduanya dibutuhkan demi keutuhan. Oleh karena itu pemecahan konflik yang baik bukanlah dengan menghindarinya, melainkan dengan mengalir dan bergerak bersamanya sehingga potensi-potensi yang berlawanan dapat diharmoniskan dalam suatu keutuhan (Lacey, 2003, p.20). Nilai-nilai kedisiplinan yang sebelumnya telah tertanam di dalam diri masing-masing staf, menjadi hilang sehingga tidak peduli lagi dengan peraturan dan cenderung apatis, bila tidak dimaknai dengan baik maka hal ini akan menjadi sesuatu yang buruk sebagai hasil dari interaksi yang tidak sempurna secara internal. Hubungan antara konflik dan interaksionisme simbolis sangat mungkin terjadi yaitu ketika terjadi kesalahan perilaku komunikasi yang mendorong terjadinya konflik di perpustakaan.

Dari penjelasan mengenai proses terjadinya konflik di atas, selanjutnya penulis akan menjelaskan bagaimana keterhubungan antara masing-masing pembahasan, sehingga dapat ditarik benang merah dari konflik tersebut. Konflik yang terjadi di perpustakaan MBRC diawali dari perilaku komunikasi yang buruk, interaksi yang terjalin di perpustakaan kurang mencerminkan keterbukaan,

sehingga para staf memaknai perilaku komunikasi tersebut sebagai salah satu penyebab terjadinya konflik, baik itu antara pimpinan dengan para staf maupun perilaku komunikasi yang terjalin antara sesama staf.

Ditegaskan oleh Stueart (2002, p. 393), penyebab paling umum dari munculnya konflik adalah karena komunikasi yang buruk. Komunikasi yang tidak dapat dimaknai sebagaimana seharusnya, sehingga terjadi kesalahan dalam pemberian makna. Komunikasi merupakan unsur sentral dari semua manifestasi konflik. Menurut Olorunsola (1997, p. 332) dan Lacey (2003, p. 49), komunikasi yang buruk akan menyebabkan konflik yang akan bermanifestasi dalam bentuk kesalahpahaman, merasa dikucilkan atau terisolasi, dan bekerja dengan tujuan yang saling berseberangan. Sebenarnya komunikasi tetap ada hanya saja saluran yang digunakan untuk menyampaikan komunikasi itu terkadang yang mengalami masalah, adakalanya karena latar belakang di masa lalu yang kurang harmonis antara staf dengan pimpinan, contohnya ketika ada masalah pribadi dan hal itu tidak terselesaikan dengan baik maka akan berdampak kepada penyampaian informasi yang berhubungan dengan kegiatan perpustakaan pada masa sekarang dan yang akan datang malahan hal ini juga akan melibatkan orang-orang yang sebelumnya tidak terlibat dalam pertentangan mengenai masalah pribadi salah satu staf dengan pimpinan tersebut.

Sebab yang ditimbulkan dari perilaku komunikasi yang buruk tersebut juga bisa memicu timbulnya banyak kelompok. Kelompok ini muncul juga tidak terlepas karena adanya interaksi sosial yang terjadi baik itu antara staf dengan staf atau staf dengan pimpinan maupun sebaliknya sehingga menghasilkan suatu makna. Kemudian makna tersebut melalui proses penafsiran digunakan oleh masing-masing pihak untuk berbuat sesuatu hal untuk menghadapi keadaan yang sedang terjadi dalam hal ini untuk menciptakan kelompok-kelompok. Kelompok ini merupakan perwujudan pertentangan dari tujuan yang saling berseberangan, masing-masing individu akan mencari individu lain yang dirasa memiliki tujuan atau kesepahaman yang sama sehingga pertentangan-pertentanganpun tidak terhindarkan, karena merasa sudah semakin kuat dan merasa masing-masing benar karena berkumpul. Namun pada kenyataannya kelompok-kelompok tersebut tidak berada dalam posisi sama kuat, seperti konflik yang terjadi di perpustakaan

MBRC ini, ketika terjadi konflik antara pimpinan dan staf, kekuatan menjadi tidak seimbang karena pimpinan memiliki hak dan kewenangan yang lebih tinggi. Sehingga secara otomatis kekuatan pimpinan akan lebih besar, dampaknya hal ini juga nantinya akan berpengaruh kepada hasil akhir dari konflik, baik ketika konflik akan diselesaikan atau tidak diselesaikan. Metode menang-kalah akan menjadikan pimpinan dengan hak dan kewenangan yang lebih tinggi sebagai pemenang.

Bagaimana hubungan antara konflik dengan pelanggaran kedisiplinan, hubungannya adalah bermula dari sikap subjektif dan tidak adil yang dilakukan pimpinan terhadap kelompok-kelompok yang ada. Kelompok yang bertentangan dengan pimpinan akan cenderung diperlakukan secara diskriminatif, misalnya ketika masing-masing anggota kelompok, baik kelompok pimpinan ada yang tidak masuk kerja kemudian, pimpinan sebagai orang yang berwenang terhadap absensi mereka, mencoret absen kelompok anggota staf yang menyatakan bahwa staf tersebut tidak masuk kerja, namun hal tersebut tidak dilakukan kepada staf yang merupakan anggota pimpinan, tindakan pimpinan ini menjadi tindakan yang bersifat subjektif, sehingga menimbulkan kecemburuan dan pada akhirnya menimbulkan pertentangan dari anggota kelompok staf yang menjadi semakin apatis dan lebih tidak peduli lagi dengan peraturan mengenai kedisiplinan, karena ketidakadilan pimpinan dalam menegakan aturan tersebut.

Maka staf tersebut akan menjadi semakin sering lagi melanggar kedisiplinan begitu juga dengan staf yang merupakan anggota kelompok pimpinan, dia akan merasa dilindungi oleh pimpinannya walaupun melakukan pelanggaran kedisiplinan, dengan alasan tersebut staf tersebut juga akan semakin sering melakukan pelanggaran kedisiplinan daripada sebelumnya. Sebenarnya bila dilihat dari konsep interaksi, perlakuan pimpinan ini tidak sepenuhnya salah, pimpinan berlaku demikian juga karena makna yang ditangkapnya dari tindakan yang dilakukan para staf terhadapnya, ketika pemimpin menemui orang yang sama-sama melakukan kesalahan, dimana salah satu dari orang tersebut adalah orang yang dimaknai pimpinan sebagai orang yang baik dan peduli terhadapnya maka pimpinan akan cenderung memaafkan kesalahan yang dilakukan orang yang dianggap baik tersebut, kemudian satu orang lagi yang melanggar disiplin tapi

berasal dari kelompok yang berseberangan, pimpinan akan menganggap bahwa orang tersebut adalah orang yang tidak baik menurut interpretasinya maka ia akan memberikan hukuman seberat-beratnya tanpa rasa kasihan.

Akibat lain dari tindakan pimpinan ini adalah timbulnya rasa ketidakpercayaan staf terhadap pimpinan ada beberapa hal yang melatarbelakangi terjadinya hal ini pertama adalah karena sikap subjektif dan ketidakadilan pimpinan, para staf akan menilai bahwa pimpinan tidak memiliki kompetensi untuk memimpin perpustakaan karena sikapnya yang tidak profesional dan kedua adalah karena perilaku komunikasi yang buruk tadi, sehingga maksud dan keinginan pimpinan tidak bisa dimaknai dengan baik oleh para staf, atau karena tidak adanya komunikasi yang sifatnya dua arah antara pimpinan dan staf, sehingga ide dan gagasan yang ditemui di lapangan tidak bisa tersampaikan kepada pimpinan, dan dijadikan sebagai pertimbangan bagi pimpinan dalam membuat keputusan dan kebijakan. Akhirnya karena kebijakan yang dibuat dan keputusan yang diambil menjadi salah, sehingga staf yang diminta untuk menjalankan keputusan tersebut sudah benar-benar mengetahui bahwa hal itu tidak tepat walaupun staf belum menjalankan kebijakan tersebut, karena yang benar-benar berada di lapangan adalah staf jadi mereka sudah benar-benar paham panggunnya. Dampaknya timbulah ketidakpercayaan staf terhadap pimpinan yang semakin besar.

Sebenarnya kemampuan manajemen perlu dimiliki oleh pimpinan untuk menumbuhkan rasa percaya dari staf terhadap pimpinan, dimana rasa kepercayaan itu bisa timbul melalui pola interaksi yang baik antara pimpinan dan staf, apabila pimpinan tidak memahami hal-hal tertentu kemudian membicarakan dengan para staf untuk dicarikan solusi bersama, akan lebih baik dimata staf dibandingkan ketika tidak memahami sesuatu hal dengan baik, kemudian membuat keputusan yang salah akan menjadi semakin buruk dimata staf. Namun pada kenyataannya pimpinan tidak menerapkan hal ini sehingga menjadi jelaslah bahwa dalam hubungannya dapat dilihat dan dinilai sebagai bentuk kelemahan manajemen.

Kelemahan manajemen sebelumnya juga berdampak kepada pemberdayaan staf yang tidak optimal, karena pimpinan tidak benar-benar

mengenal kemampuan dan potensi yang dimiliki staf, sehingga pemimpin tidak benar-benar mengetahui penempatan yang paling sesuai untuk staf tersebut sehingga harusnya hasil yang diberikan bisa benar-benar maksimal, hal ini akan menjadi semakin buruk lagi ketika penempatan posisi staf dipengaruhi oleh latar belakang kelompok-kelompok, di mana pimpinan dengan sikap subjektifnya menentukan posisi staf berdasarkan interpretasi yang belum sepenuhnya tepat, misalnya dia dalam menentukan posisi dengan alasan suka dan tidak suka, ketika dia menyukai seseorang atau individu tersebut merupakan bagian dari anggota kelompoknya, maka orang tersebut ditempatkan di tempat yang berhubungan atau ada kedekatan kegiatan dengannya secara langsung walaupun dia tidak menguasainya, sebaliknya ketika ada orang yang ahli dibidang tersebut namun karena berseberangan tujuan, pimpinan tidak memilihnya untuk menempati posisi tersebut, sebisa mungkin pemimpin berusaha menyingkirkan staf tersebut atau berada jauh dari lingkup pekerjaan yang berhubungan secara langsung dengan pimpinan.

Hal ini juga berhubungan dengan staf secara langsung. Staf akan merasa bahwa mereka tidak dihargai. Penempatan staf yang berdasarkan alasan ini akan menjadikan staf merasa kurang dihargai karena dalam penempatan posisi pimpinan tidak melihat kemampuan dan potensi yang mereka miliki. Kurangnya penghargaan terhadap staf ini juga terjadi karena interaksi yang buruk di perpustakaan MBRC, sudah menjadi kebutuhan mendasar bagi manusia untuk dihargai oleh orang lain, termasuk juga pimpinan dalam hal hasil kerjanya, penghargaan ini bisa *reward* dalam bentuk uang atau pujian atau yang lebih mendasar lagi yaitu kebebasan dalam mengutarakan pendapat, ide dan gagasan, ketika ide dan gagasan mereka didengar oleh pimpinan dan menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam mengambil keputusan ini akan menjadi suatu bentuk penghargaan dari pimpinan terhadap bawahan.

Konsekuensi logis kurangnya penghargaan dari pimpinan terhadap hasil kerja para staf adalah akan menyebabkan motivasi kerja para staf menurun. Staf akan menjadi malas untuk melaksanakan tugasnya karena tugas yang dibebankan kepadanya adalah bukan merupakan keahliannya dan bagi staf sendiri akan menyebabkan terjadinya konflik peranan (*role conflict*), yaitu konflik yang

muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara fungsi peranan terhadap tugas yang diberikan dengan pengharapan seseorang. Apa lagi ketika staf mengetahui bahwa staf tersebut dipindahkan dengan alasan ketidaksukaan pimpinan terhadapnya.

4.4 Manajemen dan Penyelesaian Konflik

4.4.1 Respon terhadap Konflik

Respon para pustakawan dan staf perpustakaan MBRC beragam dalam menghadapi konflik yang terjadi. Ada berbagai tanggapan dan reaksi yang bernilai positif dan negatif. Seperti Bapak Zakki, ketika ada masalah dengan rekan sesama kerja dia tidak pernah menganggapnya sebagai konflik, biasanya hanya perbedaan tentang kemampuan di dalam bekerja saja dan itu baginya dianggap sebagai sesuatu hal yang wajar dan bisa diterima. Karena masing-masing individu ini memiliki kemampuan yang berbeda-beda di dalam bekerja, ada yang bekerjanya cepat, cekatan, dan telaten atau juga ada yang lambat, saling pengertian mengenai hal ini sangat penting menurutnya untuk mewujudkan kerja sama tim yang solid. Namun dari pengamatan Bapak Zakki seumpama dari masing-masing individu atau rekan kerja ada yang merasa berkonflik, maka akan ada gap tersendiri, seperti interaksi mereka akan cenderung seperti dibatasi, orang-orang yang berkonflik akan saling diam.

Kemudian kalau bagi Bapak Zakki sendiri, ia lebih memberikan tanggapan dengan cara mendengarkan, namun baginya, kalau konflik dengan sesama staf hampir bisa dikatakan tidak pernah terjadi, karena Bapak Zakki ini tidak serta merta dengan mudah mengkategorikan sesuatu pertentangan sebagai konflik, dia hanya menganggap hal-hal atau perbedaan yang benar-benar prinsipil sebagai suatu konflik. Baginya pertentangan yang terjadi dengan para rekan kerja mengenai teknis pekerjaan hanya diinterpretasi sebagai perbedaan pendapat dan hal ini wajar bagi manusia bila memiliki perbedaan pendapat, dan biasanya itu akan selesai dan mencapai kesepakatan setelah saling memberikan pemahaman dan saling dijelaskan.

Namun terkadang memang ada perbedaan yang bersifat prinsipil, kalau bagi dia hal ini terjadi antara dia sebagai seorang staf dan rekan-rekan kerja yang lain dengan pimpinan. Bapak Zakki adalah orang yang kritis sehingga selalu

memberikan usulan atau kritik kepada pimpinan, jika dirasa pimpinan telah salah dalam membuat kebijakan atau mengambil keputusan, ini yang membedakannya dengan staf yang lain, staf lain cenderung untuk lebih menerima walaupun keputusan dirasa tidak sesuai, para staf sebisa mungkin untuk bisa menghindari pertentangan, karena mereka telah menyadari bahwa hasilnya tidak akan banyak berubah, paling-paling apabila tugas yang perintahkan dinilai tidak tepat oleh staf mereka tidak akan melaksanakan atau tidak sepenuh hati dalam melaksanakan. Bapak Zakki lah yang lebih sering memberikan tanggapan dan kritik, sehingga dampaknya dialah yang paling sering terjebak di dalam konflik dengan pimpinan.

Bagi dirinya konflik tersebut sudah dinilai sangat tajam apabila sudah sampai memberikan tanggapan terhadap konflik dengan cara mengacuhkan, tidak menanggapi atau mengiakan apa yang diperintahkan tetapi tidak dilaksanakan, baginya akan lebih buruk lagi apabila telah menggunakan simbol berupa sindiran-sindiran, tetapi dia juga menyadari bahwa *culture* dan pemaknaan masing-masing individu itu berbeda-beda, sesuatu hal yang sudah dianggap sebagai hal yang kasar, namun belum tentu orang lain memaknainya secara sama.

“Kalo untuk staf dengan staf itu hanya sebatas kemampuan, kalo bagi saya tidak merasa ada konflik, kalo mereka merasa ada konflik mereka ada gap sendiri dengan si A dan B, saya usahakan yang terbaik untuk diri kita. Kalo mereka tidak bisa menyelesaikan konflik, ya udah terserah. Kalo dia tidak bisa bukan kewajiban saya untuk menegur biar sadar sendiri.

Ada simbol, simbol yang mampu saya tangkap, seumpama ngumpul, bukan rapat ya, duduk jejer-jejer, paling diam. Kalo saya sih, saya lebih banyak untuk mendengar, bukan berbicara. Saya paling *counter attacknya* gini, ketika seumpama mereka menyindir, urusin diri sendiri aja, jangan urusin orang lain, diri sendiri aja belum tentu benar, kalo saya paling begitu, secara simbolis itu sudah kasar dengan etika dengan filsafat, saya kembalikan dengan ironi, jangan merasa bisa deh, kalo orang bisa aja belum tentu merasa bisa, kenapa lo ga bisa tetapi merasa bisa, itu kan lebih sakit ketika diungkap dan sampai pemikirannya. Tapi lain *culture* lain pula pemikiran dan penanganannya. Sekali, dua kali, tiga kali ya tidak saya ajak ngomong, paling kalo saya mau saya jawab, kalo ngga ya udah, Ia acuhkan saja katakan sia-sia ngomong sama orang yang tidak tau, lebih menyakitkan diri sendiri!!!!.., diajak ngomong juga ga nyambung..”(Zakki)

Berbeda lagi dengan Bapak Buyung dan Bapak Deddy, responnya ketika menghadapi konflik tidak sama dengan Bapak Zakki, dia juga berbeda dalam mengkatagorikan konflik, bagi Bapak Deddy dan Bapak Buyung, kegiatan pekerjaan sehari-hari bersama rekan kerja yang tidak sesuai dengan idealnya sudah dimaknai sebagai bentuk konflik, seperti misalnya rekan kerjanya bermalasan atau selalu salah dalam melakukan pekerjaan walaupun sudah diajarkan berkali-kali, biasanya ada rasa gondok atau dongkol di dalam hati, namun tidak diungkapkan, reaksi lain yang biasa dilakukan untuk meredam emosi tersebut adalah dengan keluar sebentar dari perpustakaan untuk merokok atau bersantai sejenak kemudian setelah merasa tenang kembali lagi ke perpustakaan dan semuanya kembali lagi seperti semula. Hal lain yang juga sering dilakukan dengan rekan kerja adalah dengan bercanda dan bergurau, memang Bapak Buyung adalah orang yang humoris, biasanya setelah ketawa-ketawa bersama rekan kerja, rasa dongkol yang ada di dalam hati sebelumnya akan hilang dengan sendirinya.

“Bapak BUYUNG: gondok, sih gondok, pasti ada. tapi saya biasaya saya keluar dulu, ngerokok nyantai di luar setengah jam aja terus ilang aja, mungkin dia baru belajar jadi wajar belum bisa, becanda-becanda

itu pati ada udah sifat dasar, saya sih paling tinggal bentar, tapi saya sih jarang ninggalin kerjaan kalau ga sembahyang, udah ga keluar-keluar

Bapak BUYUNG: kalau udah emosi keluar adi ga ada berantem apa gitu udah setengah jam reda udah balik lagi biasa lagi”..(Bapak Deddy)

Berbeda lagi respon dari ibu Kirana dalam menghadapi konflik, ia mengaku dengan adanya konflik yang berlarut-larut ini menjadikan motivasinya untuk berkerja menjadi turun, dia kurang bersemangat dalam melaksanakan kegiatan, kalau sekarang tidak ada lagi target yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas, ia hanya bekerja sesuai dengan keinginannya apabila sudah lelah ya sudah ditinggalkan saja, bisa dilanjutkan besok. Saat ini ia juga lebih sering untuk memilih izin apabila ada urusan yang harus diselesaikan diluar

perpustakaan. Dahulu ketika semangat kerja benar-benar sedang turun ia sengaja satu hari dalam seminggu tidak masuk kerja.

4.4.2 Penyelesaian Konflik

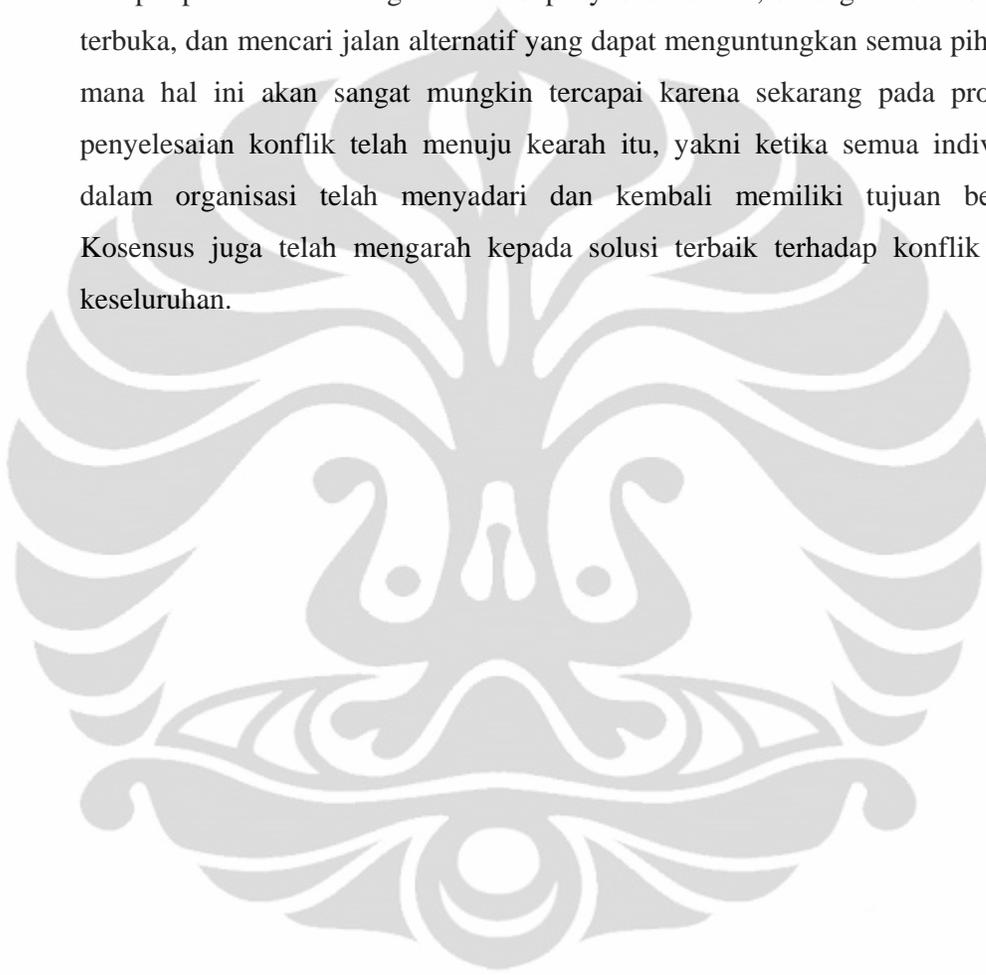
Pada kenyataannya sampai sekarang ini konflik di perpustakaan MBRC belum dikelola dengan baik, belum ada upaya dari pihak-pihak yang terkait baik itu pimpinan maupun staf untuk menyelesaikan dan cenderung membiarkan. Para staf lebih memilih untuk melakukan penyesuaian dengan keadaan yang terjadi saat ini, memang diakui oleh para informan bahwa saat ini mereka sedang berada dalam tahap transisi untuk membiasakan diri dengan iklim interaksi seperti yang sekarang ini.

Memang para staf menyadari bahwa problem utama dari konflik yang terjadi di perpustakaan MBRC ini adalah karena perilaku komunikasi yang berjalan dengan tidak baik, memang belum ada solusi yang ditemukan atau malahan dicari untuk mengatasi permasalahan ini. Karena konflik yang terjadi lebih kepada konflik horizontal yaitu antara pimpinan dengan staf. Di mana seharusnya pemimpin menjadi fasilitator atau penengah dalam mengatasi konflik, hal itu menjadi tidak berjalan karena pemimpin sendiri terlibat di dalam konflik, seharusnya menurut para staf, kita semua harus bisa mengutamakan kepentingan organisasi dibanding kepentingan individu atau kelompok yang sedang berkonflik.

Walaupun konflik ini belum bisa mencapai tahap antitesis yaitu penyelesaian seharusnya dalam prosesnya metode menang-kalah bisa diterapkan, karena pimpinan memiliki hak dan wewenang yang lebih tinggi dibanding staf, pemimpin bisa mengambil tindakan-tindakan yang menjadikannya sebagai pemenang sebagai penyelesaian praktis dari konflik yang terjadi, namun pada kenyataannya kekuatan pimpinan juga tidak sekuat itu untuk bisa mempengaruhi dan memberi dampak penyelesaian.

Saat ini yang dilakukan para staf adalah mencoba memahami bagaimana tindakan yang dilakukan pimpinan, karena tidak mungkin di dalam semua tindakan yang diambil tidak memiliki nilai positif sama sekali, para staf lebih memilih untuk menunda dalam memberikan interpretasi, harapannya dengan ini pemimpin juga akan melakukan hal sama, sehingga nanti pada akhirnya konflik

bisa diarahkan menjadi sesuatu yang positif dengan hasil menerapkan gaya kerja sama. Dengan gaya kerja sama akan dicari pemecahan masalah bersama sehingga dapat memenuhi keinginan semua pihak. Walaupun memang tantangan yang harus dilewati memang tidak mudah yakni harus ada kemauan dan kemampuan dari pimpinan untuk mengidentifikasi penyebab konflik, berbagi informasi secara terbuka, dan mencari jalan alternatif yang dapat menguntungkan semua pihak. Di mana hal ini akan sangat mungkin tercapai karena sekarang pada prosesnya penyelesaian konflik telah menuju kearah itu, yakni ketika semua individu di dalam organisasi telah menyadari dan kembali memiliki tujuan bersama. Konsensus juga telah mengarah kepada solusi terbaik terhadap konflik secara keseluruhan.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab akhir ini akan dipaparkan kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh dari hasil pengumpulan data lapangan sebagai jawaban atas penjelasan permasalahan penelitian. Dalam Bab ini disertakan juga saran dari penulis sebagai masukan untuk perpustakaan MBRC sehubungan dengan penelitian yang telah dilakukan.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian, bahwa proses konflik yang berlangsung di perpustakaan MBRC muncul karena adanya perbedaan pemaknaan antara masing-masing individu dalam interaksi sosialnya. Perbedaan pemaknaan ini terjadi dalam menanggapi dan merespon tindakan yang dilakukan oleh masing-masing individu terutama tindakan yang sifatnya simbolis berkenaan dengan tugas yang dijalankan di perpustakaan. Sebagian besar pustakawan dan staf perpustakaan dalam interaksi dengan sesama rekan kerja staf perpustakaan MBRC, dapat memaknai bahwa konflik yang terjadi dalam organisasi perpustakaan adalah hal yang alamiah dan tidak bisa untuk dihindari. Di mana untuk sekarang ini para anggota organisasi tersebut masih berusaha untuk menjadikan konflik sebagai sebuah potensi positif menuju konflik konstruktif demi perubahan perpustakaan MBRC menuju keadaan yang lebih baik.

Konflik yang terjadi di perpustakaan MBRC tergolong konflik interpersonal, antara staf dengan pimpinan dan antar staf dengan staf, di mana penekanan konflik lebih kepada staf dengan pimpinan, walaupun ada dua kelompok di perpustakaan MBRC, namun para anggota kelompok pimpinan tidak ikut berkonflik dengan kelompok staf. Anggota kelompok pimpinan lebih berperan sebagai saluran penghubung yang menjembatani hubungan komunikasi

antara pimpinan dengan staf maupun sebaliknya. Penyelesaian konflik di perpustakaan MBRC antara pimpinan dan staf sampai dengan saat ini masih berproses, menuju penyelesaian dengan metode menang-menang (*win-win methods*) yang direspons dengan gaya kompromi. Dalam penyelesaian secara kooperatif ini diharapkan para anggota organisasi tidak akan menemukan kesulitan untuk menyelesaikan konflik untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar dari metode lainnya. Ini terlihat dari kesepakatan para staf yang untuk sementara waktu memilih menyesuaikan diri dengan keadaan konflik yang terjadi sekarang.

5.2 Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, penulis mengemukakan tiga saran untuk dijadikan bahan pemikiran dan pertimbangan untuk masa-masa yang akan datang. Saran ini ditujukan kepada pimpinan dan staf perpustakaan MBRC UI untuk lebih memperhatikan konflik yang terjadi di dalam organisasinya.

Pimpinan dan staf perpustakaan harus menerapkan prinsip keterbukaan dalam menghadapi proses konflik yang terjadi. Sikap adil, demokratis dan tidak diskriminatif, harus dijalankan sebagai landasan terbentuknya kembali rasa saling percaya di antara anggota organisasi perpustakaan. Agar kembali dapat menumbuhkan aktivitas bersama sebagai bentuk interaksi sosial yang asosiatif. Kemudian pola interaksi antara pimpinan dan staf perlu diubah, menuju hubungan yang bersifat kekeluargaan, sebagai suatu keluarga besar organisasi perpustakaan MBRC bukan kelompok tertentu saja. Sehingga akan tumbuh rasa percaya dan kesan positif terhadap rekan kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan memahami secara benar tentang bagaimana masing-masing individu memposisikan dirinya. Selanjutnya metode menang-menang (*win-win methods*) melalui kerjasama akan lebih tepat dan lebih baik digunakan untuk mengatasi konflik yang terjadi sehingga akan menjadikan konflik sebagai konflik konstruktif, karena dapat menghasilkan solusi yang akan diterima oleh semua pihak, baik pimpinan maupun staf perpustakaan. Dengan memfokuskan pada penyelesaian, mengidentifikasi sumber penyebab konflik dan kemudian menyajikannya sebagai permasalahan

yang harus dipecahkan bersama. Di mana tujuan organisasi perpustakaan lebih diutamakan dibanding kepentingan individu atau kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Bailey, John, et al. *Managing Organisational Behavior*. Brisbane: Jacaranda Wiley, 1991.
- Blumer, Herbert. *Symbolic Interactionism: perspectives and methods*. New York: Prentice Hall, 1966.
- Bryson, Joe. *Effective Library and Information Centre Management*. Hamshire: UK Gower, 1990.
- Caputo, Janette S. *Stress and Burnout in Library Service*. Canada: Oryx Press, 1991.
- Craib, Ian. *Modern Social Theory: from parsons to habermas*, diterjemahkan oleh Paul S. Baut dan T. Effendi. Jakarta: Rajawali, 1986.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publication, 1994.
- Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia. *Perpustakaan Perguruan Tinggi: buku pedoman. edisi 3*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004.
- Doyle Paul Johson. *Sociological Theory Classical Founders and Contemporary Perspectives*. diterjemahkan oleh Robert M.Z Lawang. Jilid 2. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1990.
- Fraser, T.M. *Human Stress, work, Job Satisfaction-A Critical approach*. Terjemahan, cetakan kedua. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1992.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donelly, Jr. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1. Alih bahasa Drs. Djarkasih, editor Agus Dharma. Jakarta: Erlangga, 1993.
- Hendricks, William. *How to Manage Conflict*. Diterjemahkan oleh Arif Santoso, Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

- Hocker, Royce L. and Wilmot, William W.. *Interpersonal Conflict 3rd ed.* USA: WM. C. Brown Publishers, 1991.
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial: pendekatan kualitatif dan kuantitatif.* Yogyakarta: UII Press, 2007.
- Irawan, Prasetya. *Analisis Kinerja-Panduan Praktis untuk menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai,* Jakarta: Agrinata Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 1991.
- Johnson, Doyle Paul. *Sociological Theory Classical Founders and Contemporary Perspectives.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1986.
- Lacey, Hoda. *How to Resolve Conflict in the Workplace.* Jakarta: Gramedia, 2003.
- Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Olorunsola, Richards. The Anatomy and Management of Staff Conflict in a Nigerian University Library dalam *Library Management*, Vol 18 no. 7 p. 328-34, MCB University Press-Emerald Library Colls, 1997. diunduh dari <http://ariel.emeraldinsight.com/vl=3827529/cl=90/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/01435124/v18n7/s3/p328> pada April 2011.
- Poerwanti, Endang. *Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Perilaku.* Malang: FKIP Universitas Muhammadiyah Malang, 2000.
- Poloma, Margaret M. *Contemporary Sociology Theory*, diterjemahkan oleh tim Yasogama. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Romadon, R. Rahmat. *Konflik Antar Pustakawan dan Dampaknya terhadap Kinerja: studi kasus di tape library, pusat dokumentasi sebuah stasiun TV swasta.* Depok: Program studi Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia, 2005.
- Stueart, Robert D. dan Moran, Barbara B. *Library and Information Center Management 6th ed.* London: Libraries Unlimited, 2002.
- Sulistyo-Basuki. *Pengantar Ilmu Perpustakaan.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991.

Sunarto, Kamanto. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004.

Vickers, Geoffrey. *Making Institutions Work*. London: Associated Business Programmes, 1973.

Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: teori aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.



- Hocker, Royce L. and Wilmot, William W.. *Interpersonal Conflict 3rd ed.* USA: WM. C. Brown Publishers, 1991.
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial: pendekatan kualitatif dan kuantitatif.* Yogyakarta: UII Press, 2007.
- Irawan, Prasetya. *Analisis Kinerja-Panduan Praktis untuk menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai,* Jakarta: Agrinata Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, 1991.
- Johnson, Doyle Paul. *Sociological Theory Classical Founders and Contemporary Perspectives.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1986.
- Lacey, Hoda. *How to Resolve Conflict in the Workplace.* Jakarta: Gramedia, 2003.
- Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Olorunsola, Richards. The Anatomy and Management of Staff Conflict in a Nigerian University Library dalam *Library Management*, Vol 18 no. 7 p. 328-34, MCB University Press-Emerald Library Colls, 1997. diunduh dari <http://ariel.emeraldinsight.com/vl=3827529/cl=90/nw=1/cd=1/rpsv/cw/mcb/01435124/v18n7/s3/p328> pada April 2011.
- Poerwanti, Endang. *Penelitian Kualitatif dalam Penelitian Perilaku.* Malang: FKIP Universitas Muhammadiyah Malang, 2000.
- Poloma, Margaret M. *Contemporary Sociology Theory*, diterjemahkan oleh tim Yasogama. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Romadon, R. Rahmat. *Konflik Antar Pustakawan dan Dampaknya terhadap Kinerja: studi kasus di tape library, pusat dokumentasi sebuah stasiun TV swasta.* Depok: Program studi Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia, 2005.
- Stueart, Robert D. dan Moran, Barbara B. *Library and Information Center Management 6th ed.* London: Libraries Unlimited, 2002.
- Sulistyo-Basuki. *Pengantar Ilmu Perpustakaan.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991.

Sunarto, Kamanto. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004.

Vickers, Geoffrey. *Making Institutions Work*. London: Associated Business Programmes, 1973.

Wirawan. *Konflik dan Manajemen Konflik: teori aplikasi, dan penelitian*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.

