



Oleh: KIKI FAUZIAH¹, ERIKA², dan ABDI M. S³
Email: kiki.fauziah14@gmail.com

Proses Kontrol Formal dan Kontrol Sosial di Perpustakaan Perguruan Tinggi X Jakarta

Abstrak

Artikel ini berisi mengenai proses kontrol yang diterapkan oleh Perpustakaan Perguruan Tinggi X di Jakarta. Adapun proses kontrol terdapat dua jenis yakni kontrol formal dan informal. Pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai para pustakawan serta pemimpin perpustakaan, observasi langsung terkait perilaku individu, dan melakukan analisis dokumen yang mendukung kegiatan pengendalian di Perpustakaan Perguruan Tinggi X tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan kontrol yang diterapkan di Perpustakaan X lebih berperan besar melalui kontrol sosial dibandingkan kontrol formal.

Kata kunci: *Kontrol formal, kontrol informal, perpustakaan perguruan tinggi*

Pendahuluan

Setiap organisasi pasti akan melakukan kegiatan pengendalian guna melihat ataupun mengevaluasi tindakan yang telah direncanakan apakah sudah mencapai tujuan organisasi. Kegiatan pengendalian ini penting karena sering kali organisasi dalam melakukan suatu strategi perencanaan mengalami kegagalan dalam tahap pengendalian. Pengendalian merupakan suatu tombak bagi suatu organisasi dalam menentukan masa depan kemajuan suatu organisasi yang dipimpinnya. Dengan demikian, dalam kegiatan pengendalian diperlukan peran pemimpin dalam mengambil tindakan pengendalian yang efektif dan efisien sehingga sasaran organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai secara sempurna.

Kegiatan pengendalian sangat berhubungan erat dengan kegiatan perencanaan. Hal ini dikarenakan pengendalian merupakan suatu alat dan teknik untuk mengimplementasikan proses perencanaan. Pada tingkat

operasional, teknik pengendalian berhubungan pada proses seperti kebijakan, prosedur, analisis tugas, dan audit pekerjaan. Adapun kontrol yang paling efektif mencegah penyimpangan dari rencana dengan mengantisipasi penyimpangan yang akan terjadi. Perpustakaan X merupakan perpustakaan perguruan tinggi yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan informasi para mahasiswanya. Adapun perpustakaan X memiliki rencana strategi kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek. Dalam meningkatkan kemajuan perpustakaan dalam melayani pemustaka dan memenuhi kebutuhan informasi pemustakanya, pemimpin perpustakaan menerapkan suatu pengendalian baik dalam pengendalian formal melalui standar-standar kinerja yang tertuang dalam KPI (*Key Performance Indicator*) maupun dalam kontrol sosial yang terdapat di lingkungan internal perpustakaan X.

Definisi Pengendalian

Definisi pengendalian ialah suatu proses memantau

^{1,2,3} Mahasiswa Magister Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia

kegiatan untuk menjamin kegiatan tersebut dilaksanakan seperti rencana dan mengevaluasi setiap penyimpangan yang berarti (Robbins & Coulter, 2007: 230). Pada pokoknya, pengendalian merupakan kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria-kriteria, norma-norma, standar, atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya (Sutarno, 2006: 155). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan yang berperan sebagai pengukur dari suatu perencanaan maupun tindakan yang telah dilakukan terkait keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

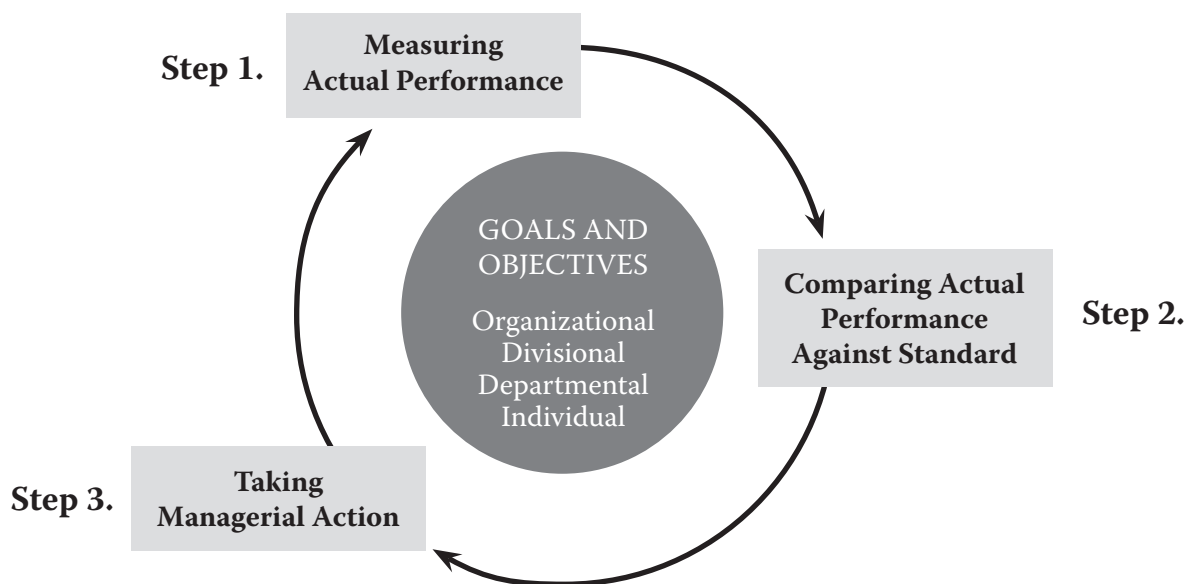
Adapun alasan pentingnya seorang pemimpin dalam melakukan pengendalian yaitu (1) sebagai dasar informasi bagi manajer untuk mengetahui apakah sasaran organisasi tercapai atau tidak, dengan disertai alasannya; (2) para manajer mendelegasikan wewenang dan memberdayakan karyawannya bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan organisasi; dan (3) untuk melindungi organisasi dan tempat kerja fisik (Robbins & Coulter, 2007: 235). Fungsi pengendalian sangat penting dilakukan oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan dan demi kemajuan suatu organisasi, karena pengendalian mengimplikasikan

terhadap ketersediaan tujuan dan rencana dan mengatur kegiatan organisasi menuju tujuan yang akan dicapai.

Proses Pengendalian

Proses pengendalian terdiri atas tiga langkah yaitu mengukur kinerja sebenarnya, membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau standar yang tidak memadai. Seperti Gambar 1. di bawah ini.

Proses pengendalian yang dilakukan oleh pemimpin Universitas X untuk melihat apakah rencana strategi yang dibuat telah sesuai untuk pencapaian visi perpustakaan. Adapun visi perpustakaan X yaitu: “Y dan X akan menjadi sebuah pemimpin nasional dan internasional dalam pengembangan, penetapan, dan penyampaian sumberdaya informasi dan layanan terkemuka yang penting untuk pembelajaran, penelitian, dan penciptaan pengetahuan”. Untuk mencapai visi tersebut, terdapat rencana strategis perpustakaan X yang terbagi dalam sub utama yaitu kualitas SDM, pengembangan koleksi, layanan, sarana dan prasarana, serta kegiatan lainnya yang mendukung pencapaian visi perpustakaan.



Gambar 1. Proses Pengendalian (Sumber: Robbins & Coulter, 2007)

Tahap pertama yakni mengukur kinerja sebenarnya. Dalam mengukur kinerja sebenarnya, terdapat suatu alat yang mengukur kinerja personal staf perpustakaan yaitu KPI. KPI berisi mengenai penilaian kinerja staf perpustakaan yang akan berdampak pada kenaikan jabatan, kenaikan gaji, dan masa perpanjangan kontrak. Melalui KPI inilah pemimpin dapat menilai bagaimana kinerja staf perpustakaan dalam pelaksanaan tugas dan pengimplementasian SOP sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Tahap kedua yakni membandingkan kinerja sebenarnya dengan standar. Pemimpin dalam mengukur kinerja karyawan dengan memberikan batas penilaian minimal yang telah ditentukan oleh organisasi sebagai standar yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Adapun KPI juga memiliki nilai-nilai standar yang harus dicapai. Jika terdapat staf perpustakaan yang belum mencapai standar nilai tersebut maka dapat dinyatakan sebagai staf perpustakaan yang memiliki kinerja yang buruk.

Tahap ketiga yakni melakukan tindakan manajerial. Pada tahap ini, pemimpin melakukan tindakan atas apa yang terjadi atas penetapan standar yang mungkin berada di atas kemampuan staf. Misalnya diadakannya revisi terhadap standar ataupun SOP yang tersedia. Selain itu juga dapat dengan mengikutsertakan para staf perpustakaan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Teknik Mengevaluasi Kegiatan

Teknik untuk mengevaluasi suatu kegiatan terdapat tiga kegiatan yakni mengembangkan standar, mengukur kinerja, dan mengoreksi kesalahan.

1. Mengembangkan standar

Standar merupakan kriteria yang dibangun oleh sebuah organisasi, kemudian dari standar tersebut, kinerja dapat dibandingkan dan pengevaluasian dapat dibuat. Standar sering dikembangkan, atau setidaknya direncanakan dari tujuan organisasi. Terdapat dua kelas dasar standar yaitu (1) berhubungan pada materi dan kinerja meliputi kualitas, kuantitas, biaya, dan waktu, dan (2) berhubungan pada aspek moral meliputi sistem nilai organisasi dan kriteria etis yang mungkin digunakan untuk mendirikan beberapa kode etik. Standar yang berhubungan dengan materi dan kinerja, menampilkan kuantitas produk, unit layanan, jam kerja, dan sesuatu

yang sama yang dapat dibuktikan dan diukur melalui *time and motion studies*; standar mungkin didirikan dalam istilah moneter seperti biaya, penerimaan, dan presentasi anggaran, atau standar yang mungkin ditunjukkan dalam istilah lainnya yakni ukuran kinerja seperti tingkat kinerja dan sistem penilaian kinerja.

2. Mengukur Kinerja

Mengukur kinerja ditanamkan dalam proses perencanaan strategis dan merupakan sebuah mekanisme umpan balik yang penting untuk mendukung pengambilan keputusan dalam perpustakaan dan layanan informasi. Adapun umpan balik atau pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam proses pengendalian. Pengukuran kinerja juga berhubungan pada standar. Adapun aspek pengukuran kinerja yaitu ekstensifitas (seperti jumlah layanan yang diberikan), efektivitas, efisiensi, pembiayaan (seperti biaya keuntungan atau keefektifitas biaya), kualitas layanan, kepuasan, atau faktor lainnya.

Hal terpenting dalam kegiatan pengukuran ialah untuk memperlihatkan keakuratan rekod terhadap apa yang telah dilakukan sehingga proses dapat dimonitor pada sebuah kemajuan dasar. Jika rekod tidak dipelihara maka terdapat kekurangan kontrol, dan hasil tidak dapat diukur secara objektif, kemudian sulit untuk diakses.

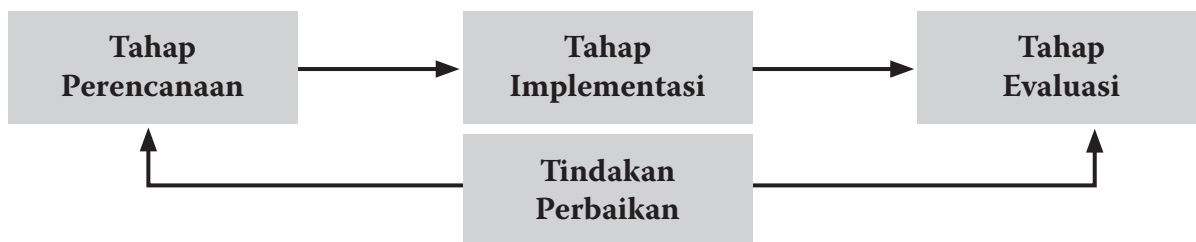
Selain umpan balik, jenis dasar kontrol lainnya ialah pencegahan, yaitu berusaha untuk memprediksi apa yang akan terjadi dengan pengaturan parameter. Pengaturan tujuan dalam proses perencanaan merupakan sebuah contoh yang baik dalam pengendalian. Adapun pengaturan tujuan mengambil informasi tentang kinerja masa lalu dan memperkenalkannya ke dalam keputusan mengenai penyesuaian yang dibutuhkan untuk tindakan masa datang.

3. Mengoreksi penyimpangan

Memperbaiki segala penyimpangan dari aturan merupakan sebuah langkah yang utama dalam proses koordinasi. Kegiatan pengoreksian dapat dicapai dengan menguji hak istimewa organisasi seperti dalam kasus personal melalui penugasan kembali atau klarifikasi terhadap tugas, dengan menambahkan *staffing*, dengan seleksi yang lebih baik dan melatih staf, atau dengan beberapa metode lainnya terhadap penempatan kembali. Koreksi juga dapat dibuat dengan menyesuaikan tujuan, mengembangkan rencana baru atau alternatif rencana,

atau mengubah jalan terhadap sesuatu yang dilakukan (Stueart & Moran, 2007: 418).

Dalam melakukan perbaikan penyimpangan dapat dilakukan dengan menggunakan *cybernetic*. *Cybernetic* merupakan proses kontrol yang merupakan metode *self-regulating* melalui pesan yang mana sistem mengirimkan kepada *human* sebuah indikasi penyimpangan dari sumber yang diharapkan. Komunikasi merupakan aspek terpenting pada *cybernetic* karena komunikasi meliputi *transmitting* dan menerima pesan atau informasi kemudian digunakan untuk membuat keputusan (Gambar 2).



Gambar 2. Dengan *cybernetics*, organisasi dapat memberikan umpan balik (Sumber: Stueart & Moran, 2007)

Kontrol Formal di Perpustakaan X

Kontrol formal merupakan suatu upaya pengendalian terhadap tingkah laku karyawan dengan menggunakan mekanisme formal seperti pengawasan, perencanaan, SOP, struktur, anggaran, dan sistem kompensasi (O'Really & Chatman, 1996). Secara khas, sistem kontrol formal memonitor hasil kinerja atau tingkah laku, atau keduanya (Ouchi, 1979). Menurut O'Really & Chatman (1996) terdapat dua asumsi yang mendasari keefektivitasan kontrol formal yaitu:

- a. Menyesuaikan *rewards* ekstrinsik (seperti kompensasi, keuntungan) untuk mengarahkan tingkah laku yang berhubungan dengan pekerjaan. Menyesuaikan sistem *rewards* formal secara efektif menangkap jarak dan intensitas tingkah laku yang diharapkan atau tingkat kinerja yang merupakan tantangan bagi suatu organisasi (Dornbusch & Scott, 1975). Namun, penyesuaian sistem *reward* formal ini mungkin sulit untuk mengidentifikasi tingkah laku yang diharapkan pada pekerjaan yang ambigu dan kejadian di masa depan yang tidak pasti. Sistem kontrol formal secara khas mengandalkan keterlibatan langsung pemimpin

dalam memonitor kinerja para karyawannya. *Reward* cenderung untuk membangun kepentingan diri sendiri para karyawan sebagai dasar untuk menyesuaikan diri pada nilai organisasi daripada menyakinkan para karyawan bahwa nilai tersebut merupakan internalisasi yang bermanfaat dalam hak yang mereka miliki (O'Reilly & Chatman, 1986).

- b. Karyawan merasa memiliki wewenang organisasi, atau pengaruh *top down* sebagai legitimasi dan pemenuhan yang berguna. Menurut Weberian

bahwa jika wewenang legitimasi diterima secara luas, maka orang dalam organisasi akan mematuhi aturan dari atasan mereka (Halaby, 1986). Walaupun secara luas benar, teori psikologi *reactance* menunjukkan bahwa orang memiliki sebuah harapan yang kuat untuk memelihara tindakan kebebasan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa jika suatu individu dihadapkan pada aturan yang menurut dia sewenang-wenang maka individu tersebut akan bereaksi untuk melawan aturan tersebut.

Sistem kontrol formal mungkin memperburuk dampak *reactance* dengan mengevaluasi supervisor pada dasar kinerja bawahan mereka. Hal ini dikarenakan penelitian menunjukkan penilaian meningkatkan kecenderungan supervisor untuk memberikan umpan balik kinerja kepada bawahan dalam sebuah cara pengendalian, secara potensial meningkatkan perasaan terhadap hilangnya kontrol di antara para bawahan. Adapun sistem kontrol formal cenderung untuk menunjukkan bahwa buruk atau baiknya kerja, *reward* eksplisit, dan aturan yang tidak penting, dan pekerja secara spontanitas bertindak dan menunjukkan yang sesuai (Bordin, 1979).

Berdasarkan hasil penelitian psikologi, bahwa pelabelan sebuah tugas sebagai kerja menyebabkan orang untuk lebih menyedikitkan waktu untuk melaksanakan tugas dibandingkan jika tugas diibaratkan sebagai pengisi waktu luang maka orang akan lebih banyak menghabiskan waktu untuk bekerja karena merasa senang dan tidak tertekan secara psikologis.

Dengan demikian, pendekatan dominan organisasi yang digunakan untuk mengontrol dan memotivasi pekerja merupakan dorongan formal berdasarkan pada tingkah laku dan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Adapun jenis kontrol formal mempengaruhi tingkah laku anggota selama anggota menerima legitimasi aturan formal dan prosedur yang didesain untuk mendeteksi penyimpangan dalam kinerja mereka.

Kontrol formal yang terdapat di Perpustakaan X dilakukan melalui KPI (*Key Performance Indicator*). KPI merupakan laporan kinerja berisikan mengenai kinerja para staf organisasi dalam pelaksanaan tugas sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Standar penilaian yang terdapat di Perpustakaan X disesuaikan dengan IK (Instruksi Kerja). Instruksi kerja ini merupakan standar yang harus dipatuhi oleh setiap staf perpustakaan karena merupakan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh lembaga ISO. KPI ini akan selalu dimonitor oleh pemimpin setiap 3 bulan sekali. Hal ini bertujuan agar dapat tindakan perbaikan atas kesalahan yang dilakukan individu dalam melaksanakan tugas.

KPI ini bersifat rahasia. KPI ini dimiliki oleh setiap individu sehingga individu dapat melihat kinerja masing-masing. KPI berisikan mengenai tujuan, strategi, serta target pencapaian akan tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian KPI ini, merupakan tolak ukur bagi staf perpustakaan dalam pengangkatan jabatan, kenaikan gaji, serta perpanjangan ataupun pemutusan kontrak kerja.

Menurut para staf Perpustakaan X, KPI cukup kaku dan tidak fleksibel, Hal ini dikarenakan dalam mencapai nilai sempurna pada KPI harus mengikuti IK yang tersedia. Sedangkan IK terkadang bukan merupakan intruksi kerja yang sempurna dalam melaksanakan tugas rutin di perpustakaan. Hal ini dikarenakan pembaharuan IK yang tidak berkala dan tidak sesuai dengan lingkungan perpustakaan yang dinamis dalam melayani kebutuhan pemustaka.

Kontrol Sosial di Perpustakaan X

Kontrol sosial merupakan proses mengamati perilaku di antara anggota organisasi secara kolektif. Kontrol sosial adalah konsep tradisional sosiologi yang menggambarkan tentang kekuasaan yang diterapkan masyarakat atas individu-individu, yang dilakukan melalui hukum, pendidikan, agama dan lain-lain (Baliga and Jagaer, 1984). Beberapa pakar melakukan pengawasan dengan dua sistem, sistem pengawasan personal dan sistem pengawasan birokratis. Pengawasan personal memberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada individu. Pengawasan birokratis menciptakan seperangkat aturan, prosedur dan penghargaan yang cenderung membatasi peran otoritas dari individu. Pada dasarnya kontrol sosial merujuk pada kemampuan masyarakat mengatur diri mereka sendiri sesuai dengan prinsip, nilai-nilai dan norma yang diinginkan.

Kontrol sosial dipengaruhi oleh budaya anggota organisasi untuk menciptakan perilaku pekerja yang layak. Menurut Morgan (1986), budaya menuntut kita untuk memahami organisasi sebagai sesuatu yang dikonstruksi berdasarkan cara berpikir anggota organisasi, serta aturan dan norma yang disepakati bersama. Dalam proses implementasinya, budaya yang dibawa oleh setiap anggota organisasi dapat mempengaruhi proses tersebut. Pada konteks budaya organisasi, proses dimulai dari kebutuhan pengawasan, yang pada gilirannya akan menciptakan sistem pengawasan, lalu diikuti proses mensosialisasikannya.

Adapun bentuk kontrol sosial merupakan manifestasi dari keyakinan dan nilai yang disepakati oleh para pekerja. Contoh bentuk kontrol sosial yang ada di perpustakaan yaitu aturan dan imbalan. Di perpustakaan kebanyakan kontrol sosial memfokuskan pada aspek psikologis. Aturan bagi para pekerja misalnya, digunakan untuk menuntut staf agar lebih disiplin dalam memenuhi jadwal kerja. Jika di perpustakaan aturan itu lebih kepada perlindungan koleksi, karena koleksi merupakan aset berharga dan utama perpustakaan. Aturan tersebut misalnya mewajibkan staf memiliki kartu anggota agar dapat meminjam buku, aturan satu pintu bagi para pekerja, pemasangan kamera CCTV untuk pengawasan, pemberian penghargaan bagi para pekerja serta sanksi jika melanggar peraturan. Adapun aspek psikologis dari pemberian sanksi hanya untuk mengingatkan atau *warning* bagi para pekerja agar tidak mengulangi lagi.

Bentuk kontrol sosial yang lain adalah layout perabot dan tata ruang. Struktur fisik yang terlihat merupakan manifestasi kontrol sosial ke dalam simbol. Struktur fisik terbagi tiga, yaitu geografi atau lokasi, *layout*, dan desain interior. Ketiga aspek tersebut memperlihatkan gambaran tentang komunikasi, hubungan antara pekerja, status, dan identitas (Hatch, 1997). Bentuk kontrol sosial lainnya adalah kebiasaan-kebiasaan dan ritual. Contohnya dengan mengucapkan selamat pagi atau saling menyapa, sedangkan ritual bisa berupa upacara-upacara tertentu, pertemuan informal setiap senin pagi, atau liburan bersama setiap akhir tahun. Ritual semacam itu merupakan bentuk simbolis dari kontrol sosial dan banyak dipraktikkan oleh berbagai organisasi. Setiap orang memiliki latar belakang yang berbeda-beda, sehingga respon dan interpretasi pun berbeda pula terkait dengan aturan dan imbalan. Kurangnya rasa saling percaya dan sistem hierarki menghambat pengimplementasian kontrol sosial didalam organisasi. Adapun kontrol sosial yang terdapat pada perpustakaan X melalui sindiran dan *gossip*.

Kontrol Sosial melalui “Sindiran”

Kontrol sosial ini merupakan kontrol yang langsung ditujukan kepada orang yang melakukan pelanggaran. Sebagai contoh di Perpustakaan X sindiran selalu ditujukan kepada karyawan yang terlambat datang. Misalnya pernah ada suatu kasus terdapat karyawan yang datang terlambat terutama pada pergantian jadwal shift. Biasanya sindiran ini terjadi di antara para staf perpustakaan. Jika teman penggantinya belum datang, maka teman shiftnya segera menelepon ke staf terkait dan mengatakan, “*ini sebenarnya datang ga sih? Kasih tau dong kalau datangnya agak telat atau bagaimana? Jadinya gue kan ga perlu nungguin lo lama?*”

Selain itu, sindiran juga sangat lebih sering pada saat pergantian untuk jam istirahat. Terdapat peraturan di Perpustakaan X kalau pada saat istirahat, staf perpustakaan tidak boleh semuanya pergi untuk istirahat melainkan harus bergantian. Jika ada yang telat kembali setelah istirahat akan mendapatkan sindiran pedas seperti “*lama banget sih keluarnya*”.

Namun, ada dampak positifnya dengan adanya sindiran dalam mengontrol tingkah laku staf perpustakaan. Semenjak itu, banyak para staf perpustakaan yang tidak mau untuk datang terlambat setelah se usai istirahat. Hal

ini dikarenakan untuk menghindari sindiran pedas dari rekan perpustakaan. Dengan demikian, dapat dikatakan kontrol sosial informal efektif dalam mengontrol perilaku karyawan agar lebih tertib.

Kontrol Sosial melalui “Gossip”

Kontrol sosial dalam bentuk gosip berbeda dengan sindiran, di mana gosip ini merupakan rumor atau isu yang berkembang di dalam suatu lingkungan terhadap seseorang. Terdapat 4 kekuatan gosip yang berkembang di dalam sebuah lingkungan kerja menurut (Kurkland dan Pelled, 2000: 431) seperti terlihat pada Gambar 3:

1. *Coercive*, yaitu gosip yang menyebarkan informasi negatif sehingga berita yang akan tersebar di dalam lingkungan tersebut adalah hal-hal yang tidak baik.
2. *Reward*, yaitu gosip yang menyebarkan informasi positif sehingga berita yang tersebar adalah informasi yang baik dan orang yang diberitakan mendapat dampak yaitu pencitraan yang baik pula.
3. *Expert*, yaitu gosip berkaitan dengan divisi lain yang diserap sebagai pengetahuan untuk divisinya.
4. *Referent*, yaitu di mana kekuatan gosip dapat menurun atau naik. Ketika orang melihat gosip sebagai suatu hal yang rendah dan menghabiskan waktu secara sia-sia, reputasi seorang penyebar gosip akan menurun. Begitu juga sebaliknya, jika dalam suatu lingkungan adalah tipe pendengar gosip, maka reputasi si penyebar gosip akan naik pula.

Berdasarkan hasil penelitian di Perpustakaan X gosip yang berkembang adalah mengenai status pendidikan pustakawan. Pada awalnya karyawan yang bekerja di perpustakaan digosipkan hanya lulusan SMA atau D3. Gosip tersebut menyebabkan secara tidak langsung pustakawan dilecehkan karena dianggap tidak setara dan tidak tahu apa-apa selain pekerjaan menjaga buku, atau dapat diistilahkan sebagai karyawan terbuang. Usaha para pustakawan untuk menghapus gosip bahwa pustakawan yang bekerja di perpustakaan X adalah lulusan SMA atau D3 dengan melakukan beberapa pendekatan yakni berbaur dengan rekan kerja lain di luar divisi, seperti sering berbincang, jalan-jalan bersama, dan mengikuti kegiatan kantor. Interaksi yang terjadi di dalamnya memunculkan obrolan-obrolan mengenai pribadi yang

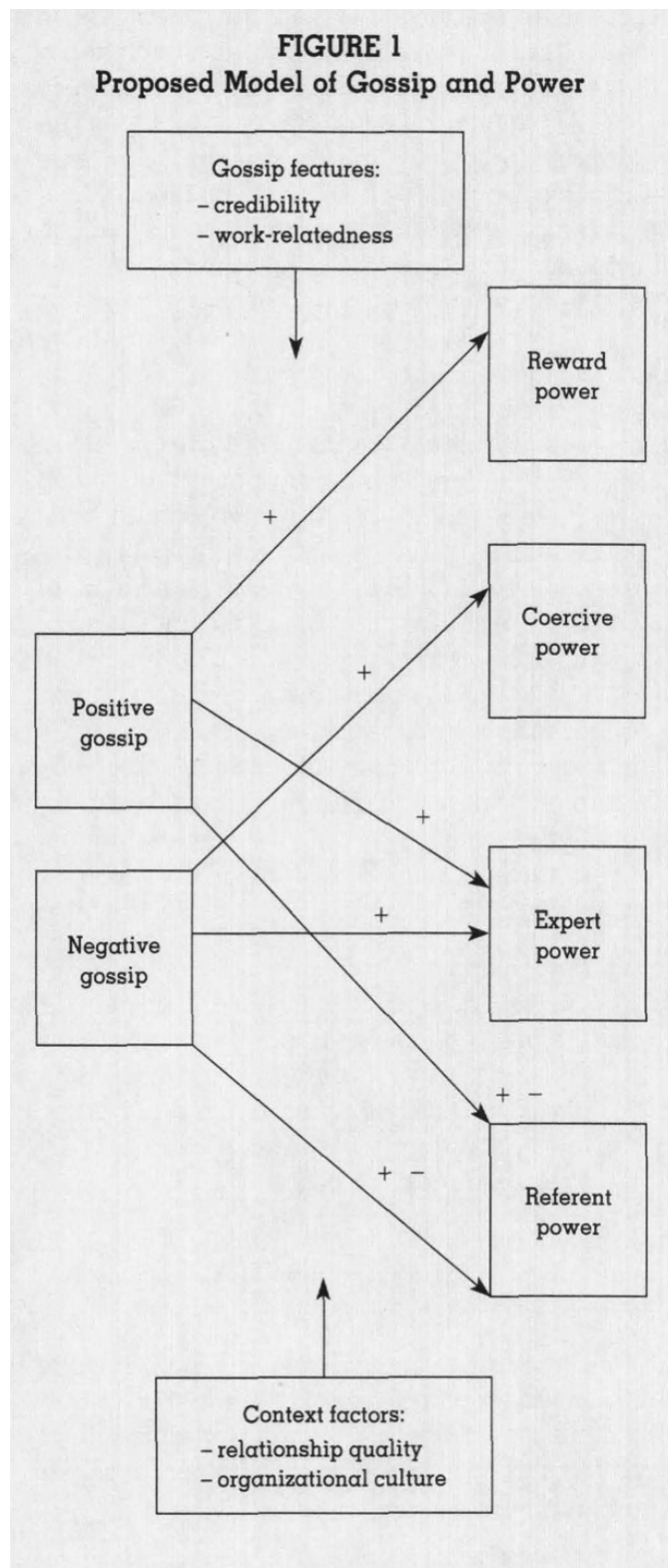
dapat mengubah pemikiran bahwa pustakawan bukanlah lulusan SMA atau D3, melainkan sarjana ilmu perpustakaan.

Selain itu, staf perpustakaan X mulai menunjukkan eksistensi dirinya sebagai lulusan sarjana ilmu perpustakaan. Pembuktian terhadap eksistensi ini ditunjukkan dengan memberikan pelayanan yang prima, memahami kebutuhan informasi pemustaka, ikut andil dalam mengisi acara yang terdapat di area Universitas X, menjadi pembicara pada kegiatan perpustakaan, membuat hasil karya dalam pembuatan tulisan yang diterbitkan pada suatu jurnal, serta melanjutkan pendidikan pada jenjang master dalam ilmu perpustakaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kontrol sosial melalui gosip dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih maju dalam mengasah kemampuan yang dimilikinya (Gambar 3).

Peranan Kontrol di Perpustakaan X

Peranan kontrol yang diterapkan di Perpustakaan X lebih besar melalui kontrol sosial dibandingkan kontrol formal. Hal ini dikarenakan kontrol sosial merupakan kemampuan kelompok sosial atau lembaga-lembaga di masyarakat dalam melaksanakan norma-norma atau peraturan-peraturan. Sehingga secara tidak langsung kontrol sosial adalah suatu komitmen yang dipegang antar individu dalam kelompok tersebut agar peraturan yang telah ada tidak berjalan menyimpang. Selain itu, kontrol sosial lebih memberikan dampak psikologis terhadap staf perpustakaan X. Sehingga pembebanan penderitaan kejiwaan, seperti teguran dan sindiran tersebut membentuk pemikiran di dalam benak staf perpustakaan untuk mengubah sikapnya yang salah.

Kontrol sosial di Perpustakaan X tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja para karyawan melainkan juga mengevaluasi gaya memimpin seseorang pemimpin itu sendiri. Pada Perpustakaan X, pemimpin menegur bawahannya dengan cara menyampaikan kepada bawahan lain, dengan pertimbangan bahwa jika hal tersebut disampaikan oleh teman akan lebih berpengaruh kepada bawahan yang menjadi obyek tersebut. Akan tetapi tidak semua karyawan merasa senang dengan cara



Gambar 3. Kekuatan Gosip (Sumber: Kurland & Pelled, 2000)

teguran pimpinan, karena dianggap sebagai sikap yang tidak cocok sebagai seorang pimpinan yang berbicara di belakang. Beberapa karyawan justru lebih senang ditegur secara langsung agar mengetahui secara pasti kesalahan yang telah diperbuatnya, daripada harus mendengarnya dari orang lain. Penolakan tersebut menyebabkan karyawan menunjukkan pernyataan kepada pimpinan setiap kali pimpinan membicarakan rekan kerja lainnya seperti, "Bapak, bilang aja langsung ke orangnya pak, karena dia tidak dengar kalau saya yang bilang dan jadinya tidak enak Pak."

Hal ini membuat pimpinan pun mulai menyadari bahwa cara dia menegur karyawan adalah salah dengan metode seperti itu. Pada akhirnya pimpinan melakukan perbaikan dengan metode menegur secara langsung kepada bawahan yang memang terlihat menyimpang dari aturan yang seharusnya.

Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan yang berperan sebagai pengukur suatu perencanaan maupun tindakan yang telah dilakukan

terkait keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun pengendalian yang diterapkan oleh Kepala Perpustakaan X ialah kontrol formal dan kontrol sosial. Proses kontrol formal dan kontrol sosial yang terdapat di Perpustakaan X merupakan suatu bentuk pengendalian yang dilakukan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan visi perpustakaan.

Pada dasarnya baik kontrol formal maupun kontrol sosial penting untuk digunakan sebagai alat kontrol kinerja karyawan. Kontrol formal dapat berfungsi sebagai suatu indikator dan motivasi karyawan untuk mencapai nilai maksimal yang tertera dalam suatu indikator penilaian (seperti KPI). Selain itu, kontrol formal juga dapat dijadikan alat evaluasi yang objektif terkait perencanaan yang telah ditetapkan. Sedangkan kontrol sosial memiliki andil yang lebih besar dalam mengontrol tingkah laku para staf perpustakaan maupun pemimpin perpustakaan. Kontrol sosial lebih berperan besar dalam mempengaruhi perubahan sikap maupun tingkah laku individu dibandingkan kontrol formal. Hal ini dikarenakan kontrol sosial lebih berdampak terhadap aspek psikologis staf perpustakaan.

Daftar Pustaka

- Baliga, B.R., and Alfred M. Jaegar. (1984). Multinational Corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), p. 25-40. Diunduh dari database JSTOR.
- Bordin, E.S. (1979). Fusing Work and Play: A challenge to theory and research. *Academic Psychology Bulletin* 1, p. 5-9.
- Eko, A Meinarno, dkk. (2011). *Apakah gossip bisa menjadi control sosial?* Jurnal Psikologi Pitutur, 1 No. 2, p. 78-85. Diunduh dari <http://eprints.umk.ac.id/> pada 26 September 2014.
- Hafen, Susan. "Organizational Gossip: A revolving door of regulation & resistance." *The Southern Communication Journal* Vol. 69, No. 3 (Spring 2004), p. 223.
- Halaby, C.N. (1986). Worker Attachment and Workplace Authority. *American Sociological Review*, 51, p.634-649.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspective*. New York: Oxford University Press.
- Kurland, Nancy B. & Lisa Hope Pelled. "Passing the Word: Toward a model of gossip & power in the workplace." *The Academy of Management Review* Vol. 25, No. 2 (April 2000), p.428-438
- Laksmi, dkk. (2011). *Manajemen Lembaga Informasi: teori dan praktek*. Jakarta: Penaku.
- Narwoko J.Dwi, Bagong Suyanto. (2011). *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- O'Reilly, C & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, p.492-499.
- O'Reilly, C & Chatman, J. (1996). Culture as Social Control: corporations, cults, and commitment. *Organizational Behaviour*, 18, 157-200. Retrieved from <http://faculty.haas.berkeley.edu/> pada 25 September 2014.

O'Reilly, C & Chatman, J. (1994). Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 603-627.

Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanism. *Management Science*, 25, p.833-848.

Robbins, Stephen. P, & Coulter, Mary. (2007). *Management*. England: Pearson.

Stueart, Robert. D, & Moran, Barbara. B. (2007). *Library and Information Center Management*. London: Libraries Unlimited.

Sutarno, NS. (2006). *Manajemen Perpustakaan*. Jakarta: Sagung Seto.