

**EKOSISTEM DALAM
PENGURUSAN PERUBAHAN DAN KONFLIK
DI PERPUSTAKAAN SULTANAH BAHIYAH**

oleh

¹Salleh Hudin Mustaffa, ²Ku Azhar Ku Saud & ²Mazyana Hashim

¹Ketua Pustakawan ; ²Pustakawan

Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia

msalleh@uum.edu.my ; kuazhar@uum.edu.my; mazyana@uum.edu.my

Abstrak

Menguruskan suatu perubahan dan konflik secara efektif didalam sesebuah organisasi adalah merupakan satu keperluan penting untuk setiap pentadbir. Ini adalah kerana ekosistem sesebuah organisasi sentiasa memperoleh dan mengadaptasi perubahan samada secara langsung atau tidak langsung. Selaras dengan perubahan tersebut, ia turut memberi kesan seperti konflik diantara sistem dan prosedur atau diantara populasi pekerja. Oleh itu kertas kerja ini menghuraikan perspektif pengurusan Perpustakaan Sultanah Bahiyah sebagai kajian kes didalam mengadaptasi kepada perubahan dengan menerapkan dimensi seperti dasar dan kepimpinan, kewangan, budaya, khidmat sokongan, modal insan dan pasaran perkhidmatan. Hubungan di antara dimensi ini memungkinkan sesuatu masalah, konflik dan perubahan berlaku, punca konflik dapat dikenalpasti dan konflik ditangani dengan berkesan. Ia turut mempengaruhi pencapaian misi dan objektif organisasi, kebolehpercayaan dari pelanggan dan komitmen dari staf.

Kata Kunci : Perubahan, konflik, Perpustakaan Sultanah Bahiyah, ekosistem

Pengenalan

Ekosistem merupakan suatu entiti yang kompleks dan mempunyai banyak komponen yang saling berinteraksi. Ia boleh didefinisikan sebagai suatu sistem interaksi populasi yang kompleks di kalangan mereka dan juga persekitaran (Odum, 1975; Nybakken, 1982). Perbincangan ini juga banyak merujuk kepada manusia terutamanya manusia yang berada dalam organisasi yang merupakan sebahagian dari kehidupan yang menganggotai populasi atau komuniti ekosistem.

Sesebuah organisasi pula boleh digambarkan sebagai sesuatu sistem yang kompleks (Stacy 1996, Thietart dan Forgues 1995). Metafora ekosistem boleh digunakan bagi menerangkan sesuatu yang kompleks dengan lebih mudah. Perpektif ini memberi sumbangan penting dalam memahami tingkah laku sosial dalam sesebuah organisasi dengan lebih mudah walaupun pendekatan ini bukanlah sesuatu pendekatan yang terbaik, sempurna dan komprehensif.

Perbincangan perkaitan di antara ekosistem dalam organisasi juga mencakupi sistem sosial. Conway (1981) menyebut bahawa ekosistem merupakan suatu bentuk keseimbangan yang berfokuskan kepada pengukuran sesuatu sistem dalam bentuk:

- a) produktiviti iaitu kemampuan suatu sistem atau organisasi menghasilkan produk/perkhidmatan yang boleh dinilai;
- b) kestabilan iaitu kemampuan suatu sistem atau organisasi bagi mempertahankan penghasilan produk/perkhidmatan tanpa gangguan,
- c) pemasaran iaitu kemampuan suatu sistem atau organisasi memasarkan produk/perkhidmatan kepada kumpulan sasaran, dan
- d) kemampuan suatu sistem atau organisasi didalam mengekalkan kualiti dan kelangsungan produk/perkhidmatan.

Pengurusan Perubahan dan Konflik

Secara umum, perubahan bolehlah ditafsirkan sebagai pergerakan, perpindahan atau peralihan daripada satu keadaan kepada keadaan yang berbeza. Transformasi dan revolusi juga mengimbas takrifan yang sama dengan perubahan tetapi mencakupi bidang yang lebih meluas seperti perubahan teknologi, industri dan sebagainya. Transformasi atau perubahan merupakan satu aturan dalam hidup dan merupakan komponen paling penting apabila kita ingin mencapai sesuatu kemajuan.

Transformasi, penghijrahan, peralihan, atau perubahan memberi maksud yang sama iaitu melakukan anjakan daripada satu keadaan kepada satu keadaan yang lebih baik. Malah transformasi atau perubahan ada dijelaskan di dalam Al-Quran sepertimana petikan Surah Al-Ra'ad. "Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah apa yang ada pada sesuatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri" (Surah Al- Ra'ad 13:11).

Menurut Brooten (1978), perubahan merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola individu atau institusi. Atkinson (1987) pula mendefinisikan perubahan sebagai kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang berbeza dengan keadaan sebelumnya. Tanpa disedari, transformasi atau perubahan itu sendiri terjadi pada diri kita seperti usia dan keadaan tubuh kita. Seiring dengan perjalanan waktu, usia juga akan bertambah mengakibatkan keadaan fizikal seseorang berubah. Kita tidak berupaya menghentikan perubahan tersebut, tetapi kita boleh mengendalikan dan mempersiapkan diri sebelum sesuatu perubahan itu terjadi.

Sementara itu, konflik boleh didefinisikan sebagai '*a fight, a collision; a struggle, a contest, opposition of interest, opinions or purposes, mental strife, agony*' (Cassel Concise English Dictionary, 1989). Sementara Dewan Bahasa dan Pustaka mendefinisikan konflik sebagai 'perselisihan atau pertentangan antara individu, idea, kepentingan dll'. Menurut Coser (1956), pengertian konflik adalah perjuangan nilai atau

tuntutan atas status. Sementara Littlejohn dan Domenici (2007) membahagikan 3 pengertian konflik iaitu: konflik sebagai pertentangan dalam persaingan memenuhi matlamat, konflik sebagai sebuah antagonism dan konflik sebagai bangkangan sosial.

Ringkasnya, perubahan dan konflik adalah fenomena biasa yang sentiasa berlaku kehidupan manusia lebih-lebih lagi di dalam sesebuah organisasi. Organisasi mempunyai pelbagai perbezaan perkitaran dari segi tingkatan status, kelayakan, hirarki dan dominasi yang memungkinkan sesuatu konflik mudah berlaku dalam pelbagai situasi. Begitu juga dengan perubahan samada melibatkan sumber manusia, teknologi, amalan, piawai dan sebagainya pasti akan memerlukan perubahan dari masa ke semasa sejajar dengan keperluan pelanggan. Namun, pendekatan yang digunakan untuk menguruskan perubahan dan konflik tanpa mencetuskan kontroversi atau stigma negatif boleh dilakukan dengan cara atau kaedah yang berbeza.

Konflik wujud sejak awal kejadian manusia yang pertama iaitu Nabi Adam a.s. sepertimana kisahnya dalam Al-Quran dalam surah Al-A'raaf:11-12. Sehubungan dengan itu, konflik dalam kehidupan manusia bukanlah sesuatu yang asing. Situasi konflik adalah suatu keadaan yang perlu dihadapi dan diselesaikan. Setiap manusia adalah berbeza pada zahirnya dan juga berbeza batinnya walaupun mereka dilahirkan sebagai saudara kembar. Selagi mana terdapat perbezaan, konflik boleh terjadi.

Perbincangan dalam kertas kerja ini merujuk kepada pengalaman Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Universiti Utara Malaysia dalam menguruskan perubahan dan konflik. Perkongsian pengalaman ini diharap akan memberi manfaat kepada sesiapa sahaja yang berhasrat melakukan penambahbaikan dalam organisasi masing-masing.

Ekosistem di Perpustakaan Sultanah Bahiyah (PSB)

Sebagaimana yang diperkatakan oleh Conway (1981), ekosistem dalam organisasi merupakan suatu bentuk keseimbangan yang berfokuskan kepada pengukuran produktiviti, kestabilan, pemasaran dan kemampuan. Pada dasarnya kesemua elemen tersebut merupakan struktur asas sesebuah pembangunan organisasi tetapi tahap atau keupayaan dalam menguruskan elemen-elemen tersebut adalah berbeza.

Dimensi yang boleh diwakili bagi menggambarkan ekosistem PSB ialah seperti dasar dan kepimpinan, kewangan, budaya, khidmat sokongan, modal insan dan pasaran perkhidmatan. Sepertimana ekosistem biologi, setiap dimensi ekosistem organisasi ini saling berhubungan di antara satu sama lain. Hubungan di antara dimensi akan memungkinkan sesuatu masalah, konflik dan perubahan berlaku, punca konflik dapat dikenalpasti dan konflik ditangani dengan berkesan.

1. Dasar dan Kepimpinan

Elemen ini merujuk kepada peranan pihak pengurusan dan kepimpinan organisasi dalam mentafsir dan menetapkan halatuju strategik untuk organisasi yang ditadbir. Halatuju tersebut adalah berteraskan kepada pentafsiran visi, misi, nilai-nilai utama, objektif, pembudayaan kerja dan struktur organisasi. Kesemua teras ini akan membolehkan organisasi berkembang dan bergerak mengikut strategi yang komprehensif bagi memenuhi fokus perkhidmatan dan kehendak pelanggan yang telah ditetapkan.

Di antara faktor penyebab konflik adalah tekanan persekitaran, maklumat dan tugas tidak jelas, pendapat yang berbeza di samping faktor tanggungjawab dan komunikasi (Ramli 2000). Oleh itu, Mohd Shahar (1991) berpendapat bahawa pihak pengurusan atau kepimpinan bertanggungjawab untuk mencari strategi bagi menyelesaikan sesuatu konflik yang timbul di kalangan ahli dalam sesebuah organisasi. Pandangan ini disokong oleh Muhammad Al-Buraey (1992) yang menegaskan bahawa pentadbir merupakan peserta di dalam proses politik dan mesti melibatkan diri dalam penyelesaian konflik, membuat keputusan dasar dan memberi arahan yang bersesuaian.

2. Kewangan dan Proses Kerja

Dimensi kewangan merupakan dimensi yang penting dalam organisasi termasuklah organisasi yang bukan berasaskan keuntungan. Setiap organisasi mempunyai bajet operasi yang mesti mencukupi bagi mengekalkan status kewujudan mereka. Selain dari itu, peruntukan kewangan juga diperlukan bagi memastikan organisasi boleh melakukan aktiviti yang dirancang dan seterusnya mencapai objektif masing-masing.

Kewangan dilaburkan dan dibelanjakan bagi mendapat pulangan yang lebih baik dari pelanggan kepada organisasi. Proses kerja dilakukan berdasarkan kepada keperluan pelanggan dan dipertanggungjawabkan berdasarkan persetujuan perbelanjaan. Kawalselia, kiraan terhadap pulangan pelaburan dilakukan dan penilaian lanjut dibuat bagi memastikan pelaburan masa depan lebih menguntungkan organisasi.

3. Budaya

Fullan (2004) menyatakan bahawa semua perubahan sama ada berjaya atau tidak, dalam kebanyakan kes melibatkan pembinaan budaya pembelajaran yang baru. Pembelajaran sendiri individu atau pasukan boleh membantu kepada penemuan atau inovasi kerja baru bagi terus memperbaiki kerja yang baru diperkenalkan. Seterusnya, Kotter (1996) telah mencadangkan supaya agensi perlu membina kejayaan jangka pendek dan memberi pengiktirafan kepada kejayaan perubahan baru ini. Ini akan membantu mengurangkan konflik di antara staf dan pelanggan kerana masing-masing diberi peluang untuk mengadaptasi di antara satu sama lain secara dinamik.

Amalan dan sikap terhadap penambahbaikan berterusan melalui pengurusan kualiti berterusan, kumpulan inovasi dan kualiti, pelaksanaan program tindakan pembetulan seperti audit 5S dan seumpamanya merupakan kaedah-kaedah konstruktif yang membantu organisasi. Secara tidak langsung, ia memberi gambaran positif terhadap persepsi pelanggan bahawa organisasi tersebut berusaha secara bersungguh-sungguh untuk memenuhi keperluan. Selanjutnya, sokongan berterusan daripada pelanggan terhadap organisasi akan mudah dicapai.

4. Sokongan Institusi

Dimensi sokongan institusi pula merujuk kepada perkara yang membantu organisasi untuk berfungsi dengan lebih baik. Sesebuah organisasi mempunyai beberapa struktur kecil yang mempunyai fungsi tertentu yang mengukuhkan organisasi induk. Khidmat pengurusan dan sokongan yang diberikan oleh kumpulan ini seolah-olah tidak kelihatan dalam perspektif pengguna dan pemimpin. Bidang tugas profesional dalam aspek perundangan, pengurusan akaun, kepakaran teknologi maklumat, komunikasi, pengurusan tenaga dan telekomunikasi amat penting bagi memastikan kelancaran komuniti pada dimensi lain.

Begitu juga dengan infrastruktur tenaga yang perlu disediakan kepada staf dan pengguna. Persekitaran kerja yang sesuai memerlukan kawalan suhu, pengudaraan dan ruang sirkulasi yang sesuai. Pengguna juga memerlukan persekitaran yang sama serta kondusif sejajar dengan tujuan mereka menggunakan produk dan perkhidmatan yang ditawarkan.

5. Modal Insan

Elemen ekosistem ini merujuk kepada proses pembangunan dan pengiktirafan terhadap staf yang menjadi teras pelaksanaan perkhidmatan yang ditawarkan. Ciri-ciri seperti akauntabiliti, pencapaian prestasi, sokongan kreativiti, pengiktirafan & penganugerahan dan latihan kemahiran merupakan asas ekosistem yang perlu diberi perhatian bagi pembangunan modal insan organisasi yang eksklusif dan produktif. Kompetensi tersebut akan membolehkan bakat atau keupayaan dalaman staf berupaya memenuhi keperluan, kehendak dan jangkauan pelanggan.

Antara faktor penting dalam menentukan kejayaan implementasi perubahan ialah hubungan baik dan saling memahami di antara pihak pengurusan atasan dengan staf bawahannya. Namun begitu, latihan yang mencukupi mengenai perubahan baru yang dicadangkan kepada semua staf juga penting. Latihan akan membantu setiap warga memahami cara kerja baru disamping menambah pengetahuan dan kemahiran setiap warga agensi untuk melaksanakan perubahan dengan lebih cekap dan berkesan sebagaimana yang dikehendaki.

6. Pemasaran Perkhidmatan

Merupakan elemen ekosistem yang menekankan keperluan untuk memasarkan perkhidmatan yang ditambahbaik menerusi kajian atau maklum balas dari pelanggan, pembekal dan staf. Sesuatu perkhidmatan akan lebih mudah dipasarkan sekiranya mengutamakan keperluan pelanggan dengan mengambil kira maklum balas mereka. Adaptasi terhadap ciri-ciri perkhidmatan terbaru yang bercirikan teknologi akan mudah diterima oleh pelanggan atau staf, dan konflik yang pada kebiasaannya berlaku semasa perubahan proses kerja dijalankan dapat diminimalkan. Penawaran perkhidmatan organisasi perlulah berteraskan kepada kajian pasaran, strategi penjenamaan perkhidmatan, pemasaran, komunikasi dan teknologi.

Dapatan Kajian

Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan yang dilakukan di PSB pada tahun 2014, 6 dimensi seperti yang diperjelaskan menjadi teras kepada tindakan pengurusan menghadapi dan menguruskan potensi konflik dan perubahan dalam organisasi.

Berdasarkan kepada kajian tersebut, dimensi sokongan institusi dan budaya menjadi salah satu teras yang mendapat sokongan dari staf apabila sejumlah 59% dari staf mengiktiraf peranan pengurusan yang memberi sokongan kepada mereka semasa menjalankan tugas dengan menyediakan pelbagai kemudahan yang bersesuaian.

Dimensi modal insan memainkan sebahagian peranan menjustifikasikan peranan pengurusan bagi meneutralkan situasi negatif dengan mengambil langkah awalan seperti memberikan kebebasan dan menggalakkan percambahan idea kepada staf. Manakala lebih dari 68% staf memberi penilaian positif terhadap sikap keterbukaan pengurusan dan bersetuju bahawa mereka lebih mudah mengadaptasi idea atau objektif yang ingin dilaksanakan tanpa berlaku pertikaian besar. Latihan yang dilaksanakan juga membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan selesa dan cekap.

Sementara itu dari segi pembudayaan, lebih dari 74% bersetuju bahawa pengurusan mengamalkan pembudayaan percambahan idea dan ini membantu mereka melaksanakan pelbagai perubahan untuk kepentingan pelanggan. Pada masa yang sama, konflik dari segi perselisihan pandangan dan idea kurang berlaku kerana kebanyakan idea diperolehi dari perbincangan terbuka sesama mereka.

Begitu juga dari segi dimensi dasar dan kepimpinan yang turut memberikan strategi yang jelas untuk staf didalam mencapai objektif yang dikehendaki. Ini dicapai apabila pihak pengurusan memberi masa yang realistik untuk staf bagi menjalankan tugas dan seterusnya mencapai sasaran tersebut. Sejumlah 73% dari staf mengaku bahawa konflik

di antara mereka dan di antara bahagian kurang berlaku apabila pihak pengurusan memperjelaskan kepentingan tugas dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan.

Motivasi berterusan dan galakan kepada staf untuk menyelesaikan masalah secara kreatif juga menjadi faktor yang mengurangkan konflik antara staf. Lebih dari 80% staf bersetuju bahawa mereka dimotivasikan dengan sokongan pengurusan dan ini memudahkan mereka menjalankan proses-proses kerja yang berkaitan dengan tugas mereka.

Kesimpulan

Tahap konflik yang berlaku di antara staf Perpustakaan Sultanah Bahiyah adalah kecil, sejumlah 72% atau 88 orang staf bersetuju bahawa organisasi tidak mempunyai konflik dalaman yang mengganggu tugas mereka. Selain dari kadar konflik yang rendah, kajian juga mendapati bahawa staf PSB mudah mengadaptasi kepada perubahan apabila dilihat dari peratusan yang tinggi terhadap elemen dimensi yang lain seperti cabaran/motivasi, kebebasan, dinamik, keterbukaan, percambahan idea, humor, sokongan, perbincangan dan mengambil risiko. Kesemua dimensi ini merupakan sokongan terhadap ekosistem organisasi yang terdapat di PSB. Ia turut mempengaruhi pencapaian misi dan objektif organisasi, kebolehpercayaan dari pelanggan dan komitmen dari staf.

Sesebuah organisasi yang dinamik tidak dapat menghidari situasi perubahan dan konflik dalam organisasi. Pendekatan bagi menyelesaikan sesuatu konflik boleh diambil oleh pihak pengurusan bergantung kepada tahap konflik dan persekitaran organisasi masing-masing. Walau bagaimana pun, pendekatan yang melibatkan ramai staf yang terlibat dalam sesuatu perkara menyumbang kepada persekitaran kerja yang baik dan mengurangkan konflik yang tidak terkawal. Staf dan pengguna atau pelanggan diberi peluang untuk menyuarakan maklumbalas dan pendapat mereka terhadap sesuatu perkara membolehkan pihak pengurusan memperolehi maklumat tambahan bagi membuat sesuatu keputusan. Setiap sesuatu pengalaman yang diperolehi ini bukanlah sesuatu perkara yang terbaik untuk semua keadaan dan organisasi. Penyesuaian perlu dilakukan agar keseimbangan berlaku dan setiap komuniti dalam semua dimensi menghargai fungsi masing-masing.

Rujukan

Atkinson, Anthony B., (1987), "On the Measurement of Poverty," *Econometrica* 55: 749-764.

Brooten, D. A., Hayman, L. L., & Naylor, M. D. (1978). *Leadership for change: A guide for the frustrated nurse*. Philadelphia: Lippincott.

- Conway, G.R. 1981. *Agroecosystems Analysis for Research and Development*. Winrock International. Bangkok, Thailand.
- Coser, Lewis. *The Functions of Social Conflict*. New York: The Free Press, 1956
- Fullan, M. (2004). *Learning To Lead Change: Building System Capacity*. CoreConcept. Publication Produced in Partnership with Microsoft's Partnership InLearning (PiL) Initiative.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- Littlejohn, S.W. & Domenici K.(2007). *Communication, conflict and the management of difference*. Long Grove, IL: Waveland
- Mohd. Shahr. 1991. *Konflik organisasi: Pandangan dan penyelesaian mengikut alternatif dalam kecemerlangan pentadbiran. Dasar dan amalan dalam Islam*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Muhammad Al-Buraey. 1992. *Pembangunan pentadbiran menurut perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nybakken, J.W. 1982. *Marine Biology: an ecological approach*. New York. Harper and Row
- Odum, E.O. 1975. *Ecology*. New York. Rinehardt and Wilson
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Ramli Awang Mat Tam. 2000. *Hubungan antara faktor dan gaya pengurusan konflik dalam organisasi*. Tesis sarjana. Universiti Utara Malaysia
- Stacy, R. 1996. *Complexity and Creativity in Organizations*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Thietart, R., B. Forgues. 1995. Chaos theory and organization. *Organization Science*. 6 (1) 19-31.