Lampiran 1. Transkripsi Hasil Wawancara Dengan Kepala Perpustakaan

 **MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENGEMBANGKAN KEUNGGULAN DAYA SAING PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS NEGERI MALANG BERBASIS STANDAR NASIONAL PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI**

**PEDOMAN WAWANCARA**

 **Tujuan**

1. Mengetahui manajemen strategi yang dilakukan oleh pimpinan perpustakaan UM yaitu analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi
2. Mengetahui model keunggulan SNP-PT di perpustakaan UM

 **Identitas Informan**

Nama : Prof. Dr. Djoko Saryono, MPd.

Jabatan : Kepala Perpustakaan UM

Tanggal / Pukul : Senin, 09-11-2020 dan Selasa, 15-12-2020 (15.00 WIB)

Lokasi : Ruang Kepala Perpustakaan UM

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| **ANALISIS LINGKUNGAN** |
| 1. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait lingkungan perpustakaan perguruan tinggi? | Tiap hari, tiap minggu tiap bulan kita berubah. Apapun atau siapapun harus beradaptasi. Adaptasi harus dilakukan secara gesit dan fleksibel. Secara reflektif, setiap orang sudah melakukan itu. Secara institusional, secara organisatoris mungkin berbeda. Secara alamiah sudah beradaptasi terus. Secara programatis atau adaptasi yang direkayasa melalui program-program dalam menghadapi dunia VUCA dalam skala kecil maupun dalam skala besar. Bagaimana kemudian membuat organisasi seperti perpustakaan dapat minimal bertahan, syukur-syukur bisa berkembang. Dengan cara apa, yaitu dengan manajemen strategi ataupun SWOT. Saya melihatnya secara sederhana saja, yaitu berdasarkan urgensi masalah. |
| 2. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait lingkungan di perpustakaan UM? | Lingkungan bisa kami pilah menjadi ekologis, sosio kultural, dan akademis. Saya kira harus dipadukan. Pasti semuanya itu ada masalah dalam urgensinya. Secara lingkungan ekologis, bagaimana perpustakaan UM ikut berpartipasi dalam perwujudan kampus hijau. Dalam lingkungan akademis, bagaimana perpustakaan menyediakan suatu lingkungan akademis yang nyaman dan rileks tetapi bisa reflektif. Dalam lingkungan sosio kultural, bagaimana perpustakaan UM mencermati perilaku dan budaya pemustaka dan sivitas akademika. Memupuk kebiasan mereka untuk berdiskusi, kebiasaan berpikir. Sebenarnya tidak hanya dari lingkungan yang ada, harus juga mengantisipasi apa yang terjadi berdasarkan petunjuk, gejala, kecenderungan lingkungan yang ada, lha nanti baru apa yang harus dilakukan. Dari semuanya itu, tinggal menata lingkungan fisik perpustakaan. Misalnya kafe pustaka untuk menunjang terwujudnya lingkungan ekologis, ilmiah akademis, lingkungan budaya yang menghargai diskusi ilmiah dan pertukaran ilmiah. |
| 3. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait struktur organisasi di perpustakaan UM? | Struktur bagi saya tidak utama. Karena saya tidak menggunakan pendekatan agentif. Orang-orangnya harus yang hebat semua, tidak begitu. Saya percaya pada hukum Pareto yang banyak dipakai dalam organisasi dan bisnis; yang mengatakan bahwa agar organisasi dapat berkembang, cukup 20% dari sumber daya yang ada. Jika menunggu semuanya setuju, jangan ditinggal, ya ditinggal saja tidak apa-apa. Karena jika menunggu 100% tidak akan pernah ada, kita tidak dapat bekerja. Saya kira struktur organisasi apa saja tidak ada yang salah dan tidak ada yang paling benar. Tergantung kecocokan saja, fakultatif. Yang terpenting adalah bagaimana mengembangkan suatu interaksi, hubungan dinamis, antar orang-orang, kebiasaan, dan nilai yang disebut budaya organisasi. Apa yang disebut oleh Antonie Guidance dengan strukturasi, bahwa organisasi akan berkembang, berubah apabila dinamika interaksi antara orang-orang yang menjadi staf, yang menjadi pejabat, yang mengisi struktur ini itu, bisa dinamis berinteraksi dengan struktur yang ada. Bisa bertumbuhkembang dengan budaya organisasi yang ada. |
| 4. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait budaya organisasi di perpustakaan UM? | Saya berfikir budaya unggul adalah budaya yang mengedepankan, memupuk, menyebarkan energi organisasi. Termasuk percakapan yang ada di perpustakaan UM. Komunikasi yang lancar, bebas, multi arah dan setara yang intensif dan reflektif. Intinya mempertahankan dan merawat hubungan. Perlu adanya reklamasi percakapan khususnya dalam jaman digital.  |
| 5. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait teknologi di perpustakaan UM? | Kalau teknologi digitalnya kan sudah berlangsung secara revolusioner. Augmented reality, natural language processing, internet of things, internet for everything, data meaning menjadi sangat penting. Maka robotisasi dan otomasi bisa terjadi secara teknis di perpustakaan. Pilihan kita apakah menghendaki dan mengarahkan ke sana. Adopsi teknologi secara total itu bukan pilihan terbaik bagi hidup manusia dan dunia ini. Digitalisasi secara total bukan pilihan yang akan menyelamatkan kelangsungan hidup manusia. Karena semuanya itu akan membawa kita kepada suatu pandangan yang disebut post humanism. Trans humanism itu suatu keadaan yang membuat manusia menyerahkan kepada robot-robot, internet of things, dan penambangan-penambangan data tadi. Sehingga makna menjadi manusia menjadi hilang dan tergerus. Hal itu bisa menjadi sumber pertikaian, ledakan sosial, krisis sosial, kehampaan makna hidup secara bersama. Nah itulah sebenarnya kekosongan budaya peradaban yang harus kita cegah. Saya tidak ngotot semuanya untuk otomasi. Malah memberi ruang bagi para pemustaka agar kemanusiaannya tumbuh dan berkembang masih ada terjaga. Keseimbangan di antara nilai-nilai budaya, nilai-nilai hidup, lambing-lambang hidup rasa sebagai manusia itulah yang harus dikombinasikan dengan kemajuan teknologi digital itu. Budaya dan teknologi digital untuk menyelamatkan manusia. Jadi para pemustaka, pegawai itu adalah manusia-manusia yang harus diselamatkan dalam arti tetap bermakna sebagai manusia.  |
| 6. | Bagaimana analisis pak Djoko terkait sumber daya (SNP-PT) di perpustakaan UM? | Kita sering mendapati suatu idealisasi yang ditopang oleh standarisasi yang kita bayangkan dapat mewujudkan idealisasi itu. Hal itu juga bersifat industrial, takaran-takarannya tidak memadai. Karena standar-standar itu selalu selalu ketinggalan dan tidak responsive terhadap perkembangan. Yang sering terjadi, kebutuhan kita tidak terpenuhi oleh standar-standar yang ada karena adanya rezim inovasi dan kreatifitas tidak didukung oleh administrasi. Saya lebih senang kepada manajemen energi. Energi para tendik, pustakawan siapapun. Energi fisik, energi sosial dan energi spiritual. Bagaimana mengkombinasikan berbagai titik energi dalam suatu organisasi. Perpustakaan UM harus melampaui standar-standar yang ditetapkan. Standar bukan untuk membingkai semuanya, tetapi menjadi bantal untuk melompat. Keunggulan ditentukan oleh seberapa tinggi daya adaptabilitasnya. Apapun yang menolak kelanggengan untuk tidak beradaptasi dengan lingkungan maka akan punah. Mempertahankan organisasi perpustakaan agar memiliki adaptabilitas yang baik. |
| **FORMULASI STRATEGI** |
| 7. | Bagaimana Prof Joko merumuskan visi misi perpustakaan UM? | Bagi saya visi dan misi harus dirumuskan secara *kontekstual dan fleksibel.* Secara semantik sebenarnya, per definisi begitu, tidak ada yang bisa mewadahi konsep besar yang tunggal hanya dalam beberapa kata. Selalu ada lubang, lubang bocor itu yang bisa datang setiap saat. Secara substansial visi misi berfungsi untuk memelihara harapan, menjaga semangat, merawat pandangan masa depan. |
| 8. | Bagaimana pak Djoko merumuskan tujuan perpustakaan agar mempunyai keunggulan daya saing? | Ya merumuskan tujuan sesuai dengan pedoman saja. Hanya konvensi saja yang dipilih dan ditetapkan. Cara dan pola perumusannya yang fleksibel saja, lentur saja. Apa yang dirumuskan, bahannya atau substansinya itu yang berbeda. Isinya ya seperti apa yang diamanatkan oleh peraturan perundangan. Yang pertama peraturan perundangan perpustakaan tentang kedudukan, peran dan fungsi perpustakaan. Lalu yang kedua kedudukan, peran dan fungsi perguruan tinggi. Berikutnya tujuan yang selaras dengan peraturan-peraturan di perguruan tinggi. Itu aja diramu. Apa kebijakan-kebijakan jangka menengah dan jangka pendek. Intinya kan 3, bagaimana arah kebijakan universitas, kemudian arah kebijakan kementerian, lalu peraturan perundangan bagaimana perundangan tentang perpustakaan dan tentang pendidikan. Bagaimana kemudian tujuan itu ditata tergantung pada banyak konteks seperti situasi, skala prioritas, isu kritis, kemendesakan, urgensinya itu. Tentu bagaimana kita menafsirkan, merancang, membayangkan masa depan yang diinginkan. |
| 9.  | Bagaimana strategi pak Djoko agar perpustakaan mempunyai keunggulan daya saing? | Perpustakaan UM harus melampaui dari sekedar persaingan. Coopetiton itu ya ada persaingan, tetapi juga ada persandingan, ada kerjasama, kemitraan merangkul tidak konfrontatif dengan lingkungan luar. Perpustakaan UM mendorong memperkuat homo sapiens yang disebut neo korteks. Oleh karena itu harus banyak-banyak bekerjasama, bermitra, berinteraksi beririsan dengan yang lain. Semua akan kita layani, tidak hanya berhenti pada kompetisi atau bersaing saja. Di dalam menemukan saling pengertian, saling menghargai dan saling memberi dalam proses kerjasama. Oleh karena itu kita terima saja kerjasama dengan perpustakaan sekolah, perpustakaan perguruan tinggi ataupun perpustakaan mana saja.  |
| 10. | Bagaimana Prof Joko merumuskan kebijakan yang ada di perpustakaan UM? | Unit organisasi seperti perpustakaan dalam hal “struktur” kewenangan, tentu kebijakannya sangat banyak dipengaruhi oleh banyak faktor. Baik faktor kelembagaan maupun non kelembagaan. Faktor kelembagaan ya mungkin kedudukan, tupoksi, jaringan koordinasi dengan unit-unit kerja yang lain, dengan fakultas, dengan lembaga, dengan bidang-bidang yang lain di dalam sebuah perguruan tinggi. Faktor kelembagaan itu juga ada yang internal kampus dan ada juga yang luar kampus. Kebijakan dari Dikti itu juga berpengaruh. Kalau Dikti tidak memperhatikan pustakawan akademik, tidak mentoleransi adanya pustakawan utama di kampus, tidak ada analisis jabatannya di kampus, itu juga sangat menentukan SDM perpustakaan. Apalagi kalau kedudukan tempatnya tidak jelas. Jadi pembinanya Dikti atau Perpusnas ya? Tidak hanya SDM nya, tetapi juga Perpustakaan perguruan tinggi itu berinduk kepada Perpustakaan Nasional atau DIKTI. Kalau DIKTI berinduk di bawah apa? Juga harus jelas. Selama ini sudah jelas apa belum, kan begitu. Secara kelembagaan di luar kampus itu kan juga menentukan. Kebijakan di luar kelembagaan juga bermacam-macam, misalnya dalam hal pengadaan koleksi pustaka, juga sangat dinamis. Kebijakan koleksi juga tergantung pada banyak hal, ada koleksi digital, cetak, provider, aggregator, serta penerbit itu juga sangat mempengaruhi. Kalau perpus punya duit 300 juta, mau beli apa? Menyikapi posisi keberadaan itu harus dinamis, fleksibel, inkulisif, banyak melakukan jaringan kerjasama, hal-hal yang harus dilaksanakan di perpus. |
| **IMPLEMENTASI STRATEGI** |
| 11. | Bagaimana Prof Joko menerapkan program-program yang ada di perpustakaan UM? | Program itu ada yang diinginkan dan ada yang dituliskan. Karena manajemen mengatakan tulislah apa yang kau inginkan dan apa yang kau inginkan ya ditulis saja. Tetapi kan tidak selalu. Karena peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan program juga tergantung kepada berapa anggarannya, jika tidak ada anggarannya tidak boleh dituliskan. Jadi bagi saya ada program yang diniatkan/diinginkan atau dituliskan dalam program resmi. Program kerja ya sesuai dengan anggaran yang tersedia, ya untuk koleksi pustaka, jurnal. Ada juga yang diinginkan, misalnya kesemarakan kegiatan akademis. Meskipun dimasukkan, tetapi itu harus mencari cara. Mungkin dalam kepentingan akreditasi, dalam kepentingan publikasi, reputasi itu penting untuk diniatkan, diinginkan tetapi tidak bisa diformalkan. Misalnya diskusi di kafe pustaka, satu kali diskusi berapa anggaranya, kalau diformalkan malah jadi ribet, ujung-ujungnya pasti *tidak jalan, tidak fleksibel.*  |
| 12. | Bagaimana Prof Joko mengimplementasikan anggaran di perpustakaan UM? | Ya harus berpikir tidak hanya pada anggaran, tetapi juga pada modal. Jadi untuk melaksanakan kebijakan yang diturunkan menjadi program-program baik yang diinginkan maupun yang diformalkan harus bertumpu pada modal. Selain modal finansial, yang lebih penting adalah modal sosial. Dengan modal sosial itulah maka perpustakaan membangun kepercayaan, membangun situasi yang nyaman sehingga orang lain mau datang. Misalnya penerbit obor, penerbit gramedia, penerbit lain-lain mau menyelenggarakan kegiatan di kafe pustaka. Itu kan modal sosial karena tidak memerlukan biaya. Ada lagi modal intelektual akademik dan modal budaya. Kampus ini kan juga punya banyak akademikus. Harusnya bisa beraktifitas di perpustakaan. Bisa terjadi sebelum pandemi ada orang-orang FIP, Prof Fatah dekan Psikologi, Prof Mukhlis dari FE yang memanfaatkan kafe pustaka. Magang-magang mahasiswa jurusan perpustakaan itu juga merupakan bagian modal intelektual. Ke depan harus dioptimalkan. Dosen, lebih-lebih mahasiswa harus dioptimalkan untuk meningkatkan modal intelektual bagi perpustakaan seiring kebijakan baru merdeka belajar dan kampus merdeka yang memberikan keleluasaan jauh lebih besar kepada mahasiswa dan dosen. Bisa juga modal budaya, seperti nilai-nilai, makna-makna, anggapan-anggapan yang bisa membuat orang datang ke perpustakaan, melakukan kegiatan ilmiah akademis di perpustakaan. Misalnya kerja sama dalam arti kegiatan (ad hoc), balai bahasa berkegiatan literasi mengundang orang ke perpus, pelatihan-pelatihan perpustakaan untuk guru, kerjasama dengan perpustakaan SMP, SMA dan perpustakaan yang lain. Meski tidak selalu kita mendapat, tapi setidak-tidaknya kan memberi. Nah itu yang harus *dioptimalkan, dimaksimalisasi.*  |
| 13. | Bagaimana Prof Joko mengimplementasikan prosedur di perpustakaan UM? | Bagaimana menyederhanakan aktifitas pelayanan perpustakaan sebagai infrastruktur tri dharma perguruan tinggi. Tri dharma perguruan tinggi dengan segala perubahannya harus dipenuhi dengan prosedur pelayanan perpustakaan yang mudah. Soal perpustakaan harus melakukan layanan begini-begini itu soal teknis saja. Nah ini yang merupakan dimensi prosedural.  |
| **EVALUASI STRATEGI** |
| 14. | Bagaimana Prof Joko melakukan evaluasi atas kinerja perpustakaan UM? | Saya itu percaya hukum semesta itu sederhana. Inti dari organisasi itu juga sederhana. Oleh karena itu, evaluasi itu bisa dibuat sederhana. Meskipun kenyataannya begitu bervariasi dan rumit, itu soal prosedur-prosedur yang memang harus dijalani karena begitu banyak kepentingan, begitu banyak lembaga yang harus bekerja dan melaksanakan tugas. Tapi bagi saya, evaluasinya sederhana. Ada evaluasi internal, ada evaluasi eksternal. Evaluasi eksternal itu di luar perpustakaan. Yang dilakukan oleh badan yang memiliki kewenangan untuk itu. Biasanya evaluasi internal itu kan untuk merapikan, menyiapkan, meningkatkan kinerja organisasi agar evaluasi eksternalnya itu baik. Tapi kalau evaluasi eksternalnya sudah baik, sebenarnya kan tidak perlu repot-repot evaluasi internal. Karena hasil evaluasi eksternal bisa dipakai gambaran dari kinerja yang dilihat secara eksternal. Ragam evaluasinya kan sudah banyak. Evaluasi kinerja keuangan, evaluasi program kegiatan. Nah, karena itu sudah diawasi, itu sudah berlapis-lapis, mulai yang dilakukan oleh internal universitas, sampai dengan eksternal dalam arti kementerian dan bahkan juga negara mulai BPK, Irjen, kemudian SPI terkait kinerja keuangan, sehingga kami tidak pelu melakukan secara khusus/teknis. Demikian juga evaluasi terkait kinerja kegiatan, yang belum apa? Yang belum sebenarnya adalah peran dan fungsi perpustakaan apakah sudah sesuai dengan tujuan teknis perpus, yaitu memberikan layanan yang maksimal dan memuaskan bagi pemustaka yang melaksanakan tri dharma perguruan tinggi itu. Ada evaluasi berjangka, ada evaluasi proses yang memperbaiki. Seperti repson/tanggapan/komentar itu sebenarnya bahan evaluasi. Menurut saya semudah itu, tidak perlu repot-repot menyelenggarakan evaluasi. Terlalu fokus pada evaluasi yang tidak pernah berhenti itu membuat organisasi tidak bekerja, tidak fokus pada apa yang ingin dicapainya. Saya membedakan dua dasar untuk evaluasi, yang disebut evaluasi formal dan evaluasi informal. Evaluasi formal yang tadi. Evaluasi sangat menentukan legitimasi dan reputasi bagaimana kepuasan pemustaka itu dilakukan sepanjang waktu, tidak harus menggunakan instrument-instrumen yang perlu dibuat. Evaluasi juga bisa dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen, arsip-arsip, komentar-komentar, komplain-komplain. Apakah mengejar legitimasi, reputasi atau legalitas. Ketiganya harus berjalan seiring. Bagaimana perpustakaan memberi dampak dan manfaat seluas-luasnya kepada pemustaka baik internal UM maupun masyarakat. Sesuatu yang legitimated, reputatif, dan legal harus kita kerja semuanya. |