



Manajemen strategi dalam mengembangkan keunggulan daya saing Perpustakaan Universitas Negeri Malang

Bambang Santoso Haryono ^{1*}; Sarwono ²; Teguh Yudi Cahyono³

^{1,2}Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

³ Universitas Negeri Malang

*Korespondensi: bambangsfia@ub.ac.id

Diajukan: 12-3-2021; Direview: 8-5-2021; Diterima: 20-9-2021; Direvisi: 18-5-2021

ABSTRACT

Human resource problems, vision and mission that are not according to needs, work programs and budgets must be immediately responded to by the leadership of the UM Library so that he has a competitive advantage in carrying out his duties and functions properly. This study aims to obtain a method of how the UM Library implements strategic management by describing and analyzing the environmental analysis process, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation carried out by library leaders in developing the competitive advantage of UM libraries. This study explores data and information based on direct interviews with UM Library leaders and documentation related to strategic management in developing the advantages of UM Libraries. At the stage of environmental analysis with structuration theory, developing multi-directional communication, resources exceeding national standards, realizing an eco campus, observing user behavior and collaborating with other organizations. The strategy formulation stage, by formulating a contextual and flexible vision and mission, making goals in line with the goals of institutions, national libraries and ministries, implementing competition strategies, and making institutional and non-institutional policies. UM Library Leaders in implementing the strategy by running programs both written and intended, optimizing capital and making easy and simple work procedures. At the strategy evaluation stage, the UM library leadership conducts internal, external, formal and informal evaluations.

ABSTRAK

Permasalahan SDM, visi misi yang tidak sesuai kebutuhan, program kerja dan anggaran harus segera direspon oleh pimpinan Perpustakaan UM memiliki keunggulan daya saing dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan metode bagaimana Perpustakaan UM dalam melaksanakan manajemen strategi dengan mendeskripsikan dan menganalisis proses analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi yang dilakukan pimpinan perpustakaan dalam mengembangkan keunggulan daya saing perpustakaan UM. Penelitian ini menggali data dan informasi berdasarkan wawancara langsung dengan pimpinan Perpustakaan UM dan dokumentasi terkait manajemen strategi dalam mengembangkan keunggulan Perpustakaan UM. Pada tahap analisis lingkungan dilakukan dengan teori strukturasi, mengembangkan komunikasi multiarah, sumber daya melampaui standar nasional, mewujudkan *eco campus*, mencermati perilaku pemustaka dan bekerja sama dengan organisasi lain. Tahap formulasi strategi dilakukan dengan merumuskan visi misi yang kontekstual dan fleksibel, membuat tujuan selaras dengan tujuan lembaga, perpustakaan nasional dan kementerian, menjalankan strategi kompetisi, serta membuat kebijakan kelembagaan dan non kelembagaan. Pimpinan Perpustakaan UM dalam melakukan implementasi strategi dengan menjalankan program baik yang tertulis maupun yang diniatkan, mengoptimalkan modal dan membuat mudah dan sederhana prosedur kerja. Pada tahap evaluasi strategi, pimpinan perpustakaan UM melakukan evaluasi internal, eksternal, formal dan informal.

Keywords: Management strategy; Competitive advantage; Academic libraries

1. PENDAHULUAN

UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20/2003 pasal 45 menjelaskan bahwa setiap satuan pendidikan formal dan nonformal, termasuk perguruan tinggi, wajib menyediakan sarana dan prasarana pendidikan (Undang-Undang RI Tentang Sistem Pendidikan Nasional, 2003). Berdasarkan UU

tersebut, perpustakaan perguruan tinggi sebagai sarana pendukung sistem pendidikan nasional perlu diberdayakan. Perpustakaan merupakan pusat ilmu pengetahuan dan sumber informasi, teknologi, seni, serta budaya yang terdapat di perguruan tinggi. Perpustakaan juga berperan untuk membangun masyarakat informasi dengan teknologi informasi dan komunikasi sebagai kebutuhan penting masyarakat dunia. Untuk mendukung kegiatan sivitas akademika di perguruan tinggi, perpustakaan merupakan sarana yang tepat untuk mencapai tri dharma perguruan tinggi.

Perpustakaan perguruan tinggi merupakan perpustakaan pada lembaga pendidikan tinggi yang berstandar nasional. Perpustakaan perguruan tinggi mempunyai bahan pustaka yang mencukupi, baik dalam ragam judul maupun jumlah eksemplarnya, untuk menunjang implementasi kegiatan tri dharma perguruan tinggi. Selain itu, perpustakaan menyediakan anggaran untuk mengembangkan layanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku dalam mencapai standar nasional pendidikan maupun perpustakaan. (Indonesia, 2007).

Universitas Negeri Malang (UM) berada di peringkat 23 nasional pada pemeringkatan perguruan tinggi menurut *webometrics* tahun 2020. Muntashir (2012) menyebutkan bahwa perguruan tinggi yang peringkatnya relatif baik, kekayaan sumber informasi di server perguruan tingginya masih belum dikelola secara baik oleh perpustakaan. Hal ini mengindikasikan bahwa ada banyak kekayaan informasi yang masih tersebar di domain jurusan atau staf perguruan tinggi. Perpustakaan yang mengelola informasi secara komprehensif akan dapat memberikan pelayanan secara menyeluruh sebagai gerbang utama dalam akses informasi. Perpustakaan yang dapat memberikan pelayanan dengan sistem *one stop service* merupakan perpustakaan digital yang baik karena semua informasi pada *web* perpustakaan tersedia dalam bentuk digital (Muntashir, 2012).

Perpustakaan perguruan tinggi dapat turut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kualitas perguruan tinggi. *Association of College & Research Libraries* (2017) menyatakan bahwa perpustakaan harus mengomunikasikan cara mereka berkontribusi pada lembaga dengan memenuhi standar perpustakaan yang ada. Perpustakaan dapat menjadikan dirinya sebagai representasi pusat sumber belajar, pusat program pendidikan, serta kegiatan akademik lainnya. Untuk itu, perpustakaan perguruan tinggi harus berfungsi secara optimal sebagai media pencarian dan pengembangan ilmu pengetahuan (Ilmi & Husna, 2017).

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat beberapa permasalahan yang dialami oleh Perpustakaan UM. Ada banyak SDM pustakawan yang memasuki masa pensiun dan belum ada penggantinya sehingga membutuhkan perampingan struktur organisasi. Di Perpustakaan UM juga belum terdapat budaya tanggap terhadap pemustaka. Permasalahan lainnya adalah visi dan misi Perpustakaan UM yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi perguruan tinggi. Program kerja yang terdapat dalam rencana strategis Perpustakaan UM juga belum dilakukan sesuai dengan *timeline*. Selain itu, terdapat pula permasalahan klasik perpustakaan pada umumnya, yaitu terbatasnya anggaran untuk pengembangan perpustakaan.

Permasalahan-permasalahan tersebut harus segera direspon oleh pimpinan Perpustakaan UM agar ia mempunyai keunggulan daya saing dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik. Terkait dengan hal tersebut, pimpinan Perpustakaan UM perlu menerapkan manajemen strategi agar perpustakaan UM tetap eksis, unggul dan mempunyai daya saing yang tinggi. Manajemen strategi adalah proses organisasi dalam mengelola diri untuk dapat mencapai tujuannya dengan melakukan analisis lingkungan dengan proporsional, merumuskan strategi, menerapkan strategi dengan tepat, dan melakukan evaluasi atas kinerja yang dilakukan. Wheelen dan Hunger juga menyatakan bahwa manajemen strategi merupakan kesepakatan serta kegiatan organisasi yang dirangkai menjadi satu kesatuan yang menetapkan kapasitas organisasi untuk masa depan (Taufiqurokhman, 2016).

Berdasar pada paparan masalah tersebut, maka rumusan masalah penelitian ini mengenai bagaimana analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi yang

dilakukan pimpinan Perpustakaan UM dalam mengembangkan keunggulan daya saing Perpustakaan UM. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi yang dilakukan pimpinan sehingga didapatkan metode manajemen strategi di Perpustakaan UM.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Strategi

Abd *et al.* (2019) mengistilahkan manajemen strategi sebagai salah satu alat utama bagi kesuksesan suatu organisasi. Manajemen strategi merupakan pemeliharaan sistematis dan penataan potensi sukses dalam organisasi. Manajemen strategi menyelaraskan faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi. Faktor internal membawa kekuatan dan kelemahan dalam suatu organisasi, sedangkan faktor eksternal membawa peluang dan ancaman di organisasi. Manajemen strategi terdiri dari analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Dewi & Sandora (2019) menulis tentang manajemen strategi untuk peningkatan kualitas layanan pegawai Dinas Pendidikan Probolinggo sehingga diketahui manajemen strategi dinas pendidikan dalam layanan dan mutu pegawai. Metode yang digunakan adalah studi kasus. Hasilnya adalah manajemen strategi Dinas Pendidikan Probolinggo mengacu pada rencana pembangunan jangka panjang provinsi dan rencana pembangunan jangka menengah daerah melalui perencanaan, implementasi, evaluasi, dan pengawasan strategi. Dengan menggunakan manajemen strategi, kualitas layanan pegawai Dinas Pendidikan Probolinggo menjadi baik dengan tercapainya lima dimensi pokok mutu layanan.

2.2 Model Manajemen Strategi

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model dari manajemen strategi Wheelen dan Hunger tahun 2012. Pemilihan ini karena model tersebut tidak hanya cocok untuk organisasi bisnis saja, tetapi juga cocok diterapkan untuk organisasi publik nonprofit seperti perpustakaan perguruan tinggi. Analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi merupakan tahapan dalam model manajemen strategi (Wheelen & Hunger, 2012).

Analisis lingkungan adalah proses memantau, mengevaluasi, serta meneliti informasi eksternal dan internal untuk kebutuhan organisasi. Analisis lingkungan ini bertujuan mengidentifikasi faktor lingkungan yang dapat membantu dalam menganalisis keputusan strategis organisasi. Pada tahap ini akan dianalisis variabel yang terkandung dalam lingkungan internal dan eksternal.

Formulasi strategi adalah proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Proses memilih strategi bukanlah suatu hal yang mudah. Pertama, pimpinan menetapkan tujuan organisasi, visi-misi dan nilai organisasi yang perlu dipahami dan disusun dalam suatu strategi. Pengembangan strategi diarahkan pada tujuan dengan berpedoman pada visi-misi organisasi. Kedua, metode apa yang ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Implementasi adalah proses pelaksanaan tujuan, strategi, dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Implementasi adalah bagian penting dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dianggap sebagai dua sisi mata uang. Implementasi yang buruk dapat menyebabkan kegagalan strategi, begitu pula sebaliknya.

Tahap evaluasi adalah pemantauan kegiatan dan kinerja organisasi Tahap ini merupakan bagian akhir pada manajemen strategi. Semua strategi dimodifikasi untuk jangka panjang. Hal ini disebabkan oleh faktor internal dan eksternal yang selalu berubah.

2.3 Manajemen Strategi Perpustakaan

Sebagai organisasi yang tumbuh dalam tantangan pembangunan berkelanjutan, perpustakaan membutuhkan manajemen strategi yang membangun hubungan antara fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengelolaan dan evaluasi, serta mampu meningkatkan kemampuannya agar selaras dengan perubahan yang terjadi. Dalam sistem manajemen perpustakaan, manajemen strategi perpustakaan adalah proses panduan yang mengarahkan semua aktivitas strategi di perpustakaan untuk mencapai tujuannya. Sebagai masukan untuk proses manajemen strategi, informasi tentang lingkungan internal dan eksternal, sumber daya (manusia, keuangan, teknis dan informasi) dan visi awal dapat digunakan untuk mengembangkan perpustakaan. Sebagai keluaran, perpustakaan dapat menerapkan tujuan strategisnya (Brui, 2018).

Manajemen strategi perpustakaan merupakan aktivitas untuk meningkatkan kinerja perpustakaan dalam jangka panjang. Salah satu komponen dalam manajemen strategi adalah perencanaan strategis yang berupa formulasi strategi untuk mengantisipasi berbagai faktor internal maupun eksternal perpustakaan. Elemen-elemen rencana strategis meliputi kesepakatan awal, identifikasi misi dan tujuan perpustakaan, identifikasi faktor internal dan eksternal, identifikasi isu-isu strategis, dan penyusunan formulasi strategi dalam pengelolaan isu-isu strategis (Santoso, 2015)

2.4 Keunggulan Daya Saing Perpustakaan

Keberhasilan organisasi adalah mendapatkan keunggulan daya saing yang berkelanjutan, yaitu kinerja organisasi lebih baik daripada pesaingnya dan keunggulan kompetitifnya tidak cepat terkikis. Keunggulan daya saing dapat terdiri dari kombinasi kemampuan yang memungkinkan kinerja organisasi lebih baik daripada pesaingnya. Faktor tunggal atau kombinasi tersebut membuat organisasi jauh lebih baik dari organisasi lain dalam lingkungan persaingan serta tidak mudah ditiru oleh pesaingnya. Peningkatan berkelanjutan keunggulan daya saing bergantung pada karakteristik khusus dan unik dari sumber daya dan aset suatu organisasi. Sumber daya atau kapabilitas organisasi yang sulit ditiru atau diganti oleh pesaing dapat mewujudkan keunggulan daya saing dari waktu ke waktu (Knudsen *et al.*, 2021).

Menurut Santoso (2015), perpustakaan dikatakan memiliki keunggulan daya saing jika menerapkan strategi yang menciptakan nilai yang tidak dilaksanakan oleh perpustakaan lain. Perpustakaan dapat melindungi daya saing mereka hanya jika sumber daya mereka bernilai, unik, tak tertandingi, dan tidak dapat diganti. Pemahaman tentang sumber keunggulan daya saing perpustakaan membutuhkan analisis kekuatan dan kelemahan internalnya. Keunggulan kompetitif tercapai jika sumber daya perpustakaan bernilai, langka, dan sulit untuk ditiru.

3. METODE

Penelitian ini memilih lokasi Perpustakaan Universitas Negeri Malang (UM) yang berada di Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur; *website*:<http://lib.um.ac.id/>; *e-mail*: perpus@um.ac.id; Telepon: 0341-551312; Fax: 0341-571035. Perpustakaan Universitas Negeri Malang dipilih karena membutuhkan manajemen strategi untuk mengembangkan keunggulan daya saingnya dan menyongsong ditetapkannya UM sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN BH). Data dan informasi digali melalui wawancara langsung dengan pimpinan Perpustakaan UM dan menganalisis dokumentasi yang terkait dengan manajemen strategi Perpustakaan UM.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti dari informan atau sumber primer lewat kegiatan wawancara terkait dengan proses manajemen strategi dalam mengembangkan keunggulan daya saing perpustakaan UM. Data sekunder merupakan dokumen, catatan, arsip, laporan serta artikel terkait manajemen strategi dalam mengembangkan keunggulan daya saing Perpustakaan UM. Wawancara dan analisis dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data terkait manajemen strategi dalam mengembangkan keunggulan Perpustakaan UM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Lingkungan Perpustakaan UM

Sebelum merumuskan manajemen strategi, pimpinan Perpustakaan UM terlebih dahulu memahami konteks lingkungan perpustakaan. Tidak mungkin perpustakaan merancang strategi tanpa memahami lingkungannya. Wheelen & Hunger (2012) menjelaskan bahwa analisis lingkungan merupakan kegiatan menyeluruh yang mencakup monitoring, evaluasi, dan penyebaran informasi yang relevan dengan pengembangan strategi. Perpustakaan menggunakan analisis lingkungan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan untuk membuat asumsi atas tujuan jangka panjangnya.

Tabel 1. Analisis Lingkungan

Tahapan	Strategi
Analisis Lingkungan	Beradaptasi secara cepat dan gesit melalui analisis SWOT (<i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>) dan reflektif holistik
	Mengantisipasi dunia VUCA (<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>)
	Struktur organisasi menerapkan prinsip pareto dan melakukan teori strukturasi
	Budaya organisasi menggunakan komunikasi multiarah
	Mengembangkan sumber daya melampaui standar nasional
	Lingkungan ekologi mendukung <i>eco-campus</i>
	Lingkungan sosial mencermati perilaku dan budaya pemustaka
	Lingkungan tugas bekerja sama dengan organisasi lain
	Mempertahankan daya adaptabilitas perpustakaan UM terhadap lingkungannya

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui deskripsi mengenai adaptasi lingkungan yang dilakukan oleh pimpinan Perpustakaan UM. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan kepala Perpustakaan UM sebagai berikut:

“Tiap hari, tiap minggu, tiap bulan kami berubah. Apapun atau siapapun harus beradaptasi, termasuk perpustakaan. Adaptasi harus dilakukan secara cepat dan gesit. Secara reflektif, kami sudah melakukan itu.”

(Saryono, wawancara, 9 November 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa adaptasi perpustakaan terhadap lingkungannya dilakukan setiap waktu secara cepat dan gesit. Adaptasi lingkungan oleh Perpustakaan UM dilakukan secara institusional dan juga organisatoris. Secara alamiah, Perpustakaan UM selalu melakukan adaptasi terhadap lingkungannya. Jadi, agilitas bukan lagi sebuah pilihan, melainkan suatu kebutuhan bagi perpustakaan (Harraf *et al.*, 2015).

Selain itu, Perpustakaan UM juga melakukan adaptasi lingkungan secara programatis atau adaptif yang direkayasa melalui program-program dalam mengantisipasi dunia VUCA (*Volatility* ‘bergejolak’, *Uncertainty* ‘tidak pasti’, *Complexity* ‘kompleks’, dan *Ambiguity* ‘tidak jelas’), dalam skala kecil maupun dalam skala besar. Menurut Millar *et al.* (2018), ada empat strategi yang dapat membuat kita lebih baik dalam menghadapi VUCA ini. Pertama, *agile learning*, yaitu belajar terus-menerus dengan tangkas. Kedua, *adeptness to ambiguity*, yaitu mampu menghadapi ketidakpastian. Ketiga, *thinking strategically*, yaitu mampu berpikir secara strategis. Keempat, *drive to execute*, yaitu mendorong eksekusi.

Meskipun beberapa pendapat menyatakan bahwa struktur organisasi menentukan aktivitas dan karakteristik, menentukan bagaimana organisasi diatur, serta mampu meningkatkan kinerja, tidak demikian yang terjadi di Perpustakaan UM. Respon Kepala Perpustakaan UM terkait struktur organisasi perpustakaan disampaikan berikut ini:

“Struktur bagi saya tidak utama karena saya tidak menggunakan pendekatan agentif. Orang-orangnya harus yang hebat semua, tidak begitu. Saya percaya pada prinsip Pareto yang banyak dipakai dalam organisasi dan bisnis; yang mengatakan bahwa agar organisasi dapat berkembang, cukup 20% dari sumber daya yang ada. Tidak perlu menunggu semuanya setuju. Karena jika menunggu 100% tidak akan pernah ada, kami tidak dapat bekerja. Tergantung kecocokan saja, fakultatif.”

(Djoko, wawancara, 9 November, 2020).

Inti dari Hukum *pareto* atau *leverage*, bagaimana memusatkan perhatian pada 20% untuk mendapatkan 80% hasil. Prinsip Pareto mengajarkan bagaimana memilih prioritas aktivitas yang memiliki potensi besar, dengan 20% aktivitas menghasilkan 80% produktivitas (Iancu & Trichakis, 2014).

Budaya organisasi adalah aspek penting yang patut diperhatikan dalam menganalisis lingkungan internal Perpustakaan UM. Budaya unggul dapat membantu memotivasi dan mempertahankan staf pustakawan yang loyal dan berkomitmen, serta memperkuat hubungan dengan pemustaka dan pihak-pihak terkait lainnya. Sama seperti aset lainnya, budaya organisasi perlu dipupuk untuk memastikan bahwa budaya tersebut mencerminkan visi misi Perpustakaan UM. Hal itu dikuatkan oleh pernyataan kepala Perpustakaan UM sebagai berikut:

“Saya berpikir budaya unggul adalah budaya yang mengedepankan, memupuk, menyebarkan energi organisasi. Termasuk komunikasi yang ada di Perpustakaan UM. Komunikasi yang lancar, bebas, multiarah, dan setara yang intensif dan reflektif. Intinya mempertahankan dan merawat hubungan.”

(Saryono, wawancara, 9 November, 2020).

Budaya organisasi harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap lingkungan organisasi jika menginginkan kinerja yang baik untuk jangka panjang. Oleh karena itu, budaya adaptif adalah salah satu faktor penting agar perpustakaan tetap bertahan. Adaptasi telah ditinjau baik dalam lingkungan organisasi maupun dalam konteks tertentu (Eggers & Francis Park, 2018).

Tahapan awal manajemen strategi adalah menganalisis lingkungan eksternal yang ada di sekitar Perpustakaan UM. Lingkungan di sekitar perpustakaan UM bisa dipilah menjadi tiga, yaitu ekologis, sosiokultural, dan lingkungan tugas. Bagaimana Perpustakaan UM dapat melihat setiap masalah yang ada di lingkungan sekitarnya menurut urgensi masing-masing. Kepala Perpustakaan UM juga menyatakan sebagai berikut:

“Saya kira harus dipadukan. Pasti semuanya itu berbeda dalam urgensinya. Secara lingkungan ekologis, bagaimana Perpustakaan UM ikut berpartisipasi dalam perwujudan kampus hijau. Dalam lingkungan sosiokultural, bagaimana Perpustakaan UM mencermati perilaku dan budaya pemustaka dan sivitas akademika. Memupuk kebiasaan mereka untuk berdiskusi, kebiasaan berpikir. Dalam lingkungan tugas, bagaimana perpustakaan mampu bekerjasama dengan berbagai lembaga untuk menyediakan lingkungan belajar yang nyaman dan rileks.”

(Djoko, wawancara, 9 November 2020).

Pemantapan dan penguatan perpustakaan sebagai infrastruktur tridharma Universitas Negeri Malang diwujudkan dalam bentuk kerja sama Perpustakaan UM dengan perpustakaan maupun lembaga lain, baik secara internal maupun eksternal.

“Perpustakaan UM mempunyai modal budaya, seperti nilai-nilai dan makna-makna yang bisa membuat orang datang ke perpustakaan untuk melakukan kegiatan ilmiah akademis di perpustakaan. Kerja sama dalam arti kegiatan, literasi, pelatihan-pelatihan perpustakaan, serta kerja sama dengan berbagai jenis perpustakaan. Hal itu yang harus dioptimalkan dan dimaksimalkan.”

(Saryono, wawancara, 9 November, 2020)

Adaptasi bergantung pada lingkungan. Perpustakaan UM terus mengeksplorasi dan mencari umpan balik dari lingkungan, serta menganalisis ke arah mana lingkungan bergerak. Perubahan

mungkin tidak diperlukan atau sesuai pengambilan keputusan adaptif terkait dinamika lingkungan. Karakter Perpustakaan UM dan lingkungannya harus dipertimbangkan secara bersama dengan perhatian khusus pada kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat. Kepala Perpustakaan UM menyatakan sebagai berikut:

“Keunggulan Perpustakaan UM ditentukan oleh seberapa tinggi daya adaptabilitasnya. Apapun yang menolak kelanggengan untuk tidak beradaptasi dengan lingkungan maka akan punah. Karena itu, kami mempertahankan Perpustakaan UM agar memiliki adaptabilitas yang baik.” (Djoko, wawancara, 9 November, 2020).

4.2 Formulasi Strategi Perpustakaan UM

Perumusan strategi, sering disebut sebagai perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang, berkaitan dengan pengembangan visi-misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perpustakaan. Perumusan strategi ini dimulai dengan analisis situasi, yaitu proses menemukan kesesuaian strategi antara peluang dan kekuatan sambil mengatasi ancaman dan kelemahan. Proses awal dalam formulasi strategi ini adalah menentukan visi-misi Perpustakaan UM.

Tabel 2. Formulasi Strategi

Tahapan	Strategi
Formulasi	Merumuskan visi-misi secara kontekstual dan fleksibel Menyelaraskan tujuan perpustakaan dengan tujuan lembaga, perpustakaan nasional (perpusnas), dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (kemendikbud) Kompetisi dalam mengembangkan daya saing dan daya sanding Kebijakan yang diambil sesuai dengan kebijakan kelembagaan maupun nonkelembagaan, baik internal maupun eksternal UM

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Kepala Perpustakaan UM memberikan pendapatnya tentang visi misi sebagai berikut:

“Bagi saya, visi-misi itu harus dirumuskan secara kontekstual dan fleksibel. Secara semantik sebenarnya, per definisi begitu, tidak ada yang bisa mewedahi konsep besar yang tunggal hanya dalam beberapa kata. Secara substansial, visi-misi berfungsi untuk memelihara harapan, menjaga semangat, merawat pandangan masa depan.” (Saryono, wawancara, 15 Desember, 2020).

Visi Perpustakaan UM adalah “mewujudkan perpustakaan UM sebagai pusat rujukan informasi ilmiah atau *information center* dan *center of knowledge access* dalam mendukung Tridharma Perguruan Tinggi, berorientasi memenuhi kebutuhan pembangunan, masyarakat, dan kemanusiaan dengan memperhatikan wawasan lokal, nasional, regional, dan global”. Tujuan jangka panjang perpustakaan UM biasanya dicapai dalam periode lima tahunan atau lebih. Tujuan itu mencakup perbaikan spesifik terkait posisi perpustakaan, teknologi, daya saing, kerja sama, produktivitas, dan citra perpustakaan. Hal ini seperti diungkapkan oleh kepala Perpustakaan UM

“Perumusan tujuan perpustakaan UM fleksibel saja, lentur saja. Isinya, 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. Intinya, bagaimana arah kebijakan universitas, arah kebijakan kementerian, lalu peraturan perundangan tentang perpustakaan dan tentang pendidikan. Tujuan itu ditata tergantung pada banyak konteks seperti situasi, skala prioritas, isu kritis, kemendesakan, dan urgensinya.” (Djoko, wawancara, 15 Desember, 2020).

Proses perumusan strategi melibatkan pengumpulan data dan pertukaran informasi. Merumuskan strategi yang efektif merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja. Perpustakaan UM mengem-

bangkan strategi untuk mengatasi masalah terkait layanan berkualitas. Penting bagi perpustakaan untuk secara efektif menggunakan sumber daya untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Chiambaretto & Fernandez (2016) menegaskan bahwa kebutuhan akan sumber daya yang dicari dapat dipenuhi dengan bekerja sama bahkan bekerja sama dengan pesaing.

“Perpustakaan UM harus melampaui sekedar persaingan. Strategi kooperasi itu ya ada persaingan, juga ada persandingan, ada kerja sama, kemitraan, merangkul, tidak konfrontatif dengan lingkungan luar. Perpustakaan UM harus banyak-banyak bekerja sama, bermitra, berinteraksi dengan yang lain. Semua kita layani, tidak hanya berhenti pada kompetisi atau bersaing saja untuk menemukan saling pengertian, saling menghargai, dan saling memberi dalam proses kerja sama. Oleh karena itu, kita menerima kerja sama dengan perpustakaan sekolah, perpustakaan perguruan tinggi, ataupun perpustakaan mana saja.”

(Saryono, wawancara, 15 Desember, 2020).

Strategi kooperasi menunjukkan bahwa faktor kemampuan strategi mendominasi intensitas persaingan. Kooperasi lebih bergantung pada sumber daya strategis dan intensitas kompetitif. Faktor kemampuan strategi menjelaskan strategi kooperasi berjalan seiring dengan prediksi pendekatan berbasis sumber daya. Pendekatan ini berpendapat bahwa kerja sama dengan pesaing lebih meningkatkan kualitas Perpustakaan UM.

Kebijakan memastikan perlakuan yang adil untuk semua. Kebijakan menyediakan kerangka kerja pelayanan perpustakaan UM. Kebijakan perpustakaan harus sejalan dengan kebijakan di atasnya, yaitu kebijakan universitas, kebijakan kementerian, negara, sehingga kebijakan tersebut dapat ditegakkan. Sebagai suatu organisasi, kebijakan perpustakaan UM dipengaruhi oleh kebijakan internal universitas. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan kepala perpustakaan UM sebagai berikut.

“Unit organisasi seperti perpustakaan tentu kebijakannya dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor kelembagaan maupun nonkelembagaan. Contoh faktor kelembagaan UM adalah kedudukan, tupoksi, jaringan koordinasi dengan unit-unit kerja yang lain (dengan fakultas, dengan lembaga, dengan bidang-bidang yang lain di dalam sebuah perguruan tinggi).”

(Djoko, wawancara, 15 Desember, 2020)

Kebijakan Perpustakaan UM juga harus mengacu pada kebijakan eksternal yang telah dibuat oleh lembaga negara yang terkait, seperti Perpustakaan Nasional ataupun Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi (Dikti). Permasalahan mengenai kebijakan perpustakaan UM disampaikan oleh kepala perpustakaan UM sebagai berikut:

“Faktor kelembagaan secara eksternal contohnya adalah kebijakan dari Dikti juga berpengaruh. Kalau Dikti tidak memperhatikan pustakawan akademik, tidak menoleransi adanya pustakawan utama di kampus, tidak ada analisis jabatan pustakawan di kampus, semua itu juga sangat menentukan SDM perpustakaan. Apalagi kalau kedudukan tempatnya tidak jelas. Pembina pustakawan di perguruan tinggi itu Dikti atau Perpustakaan Nasional? Tidak hanya SDM-nya, perpustakaan perguruan tinggi itu berinduk kepada Perpustakaan Nasional atau Dikti? Kalau Dikti berinduk di bawah apa? Selama ini sudah jelas apa belum, kan begitu. Secara kelembagaan di luar kampus itu kan juga menentukan.”

(Djoko, wawancara, 15 Desember, 2020)

4.3 Implementasi Strategi Perpustakaan UM

Implementasi adalah proses pelaksanaan tujuan, strategi, dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Implementasi adalah bagian penting dari manajemen strategi. Formulasi strategi dan implementasi strategi harus dianggap sebagai dua sisi mata uang yang sama. Implementasi yang buruk dapat menyebabkan kegagalan strategi, begitu pula sebaliknya.

Tabel 3. Implementasi Strategi

Tahapan	Strategi
Implementasi	Melaksanakan program kerja tertulis (resmi)
	Melaksanakan program kerja tidak tertulis (diinginkan)
	Memanfaatkan modal finansial
	Memanfaatkan modal sosial
	Memanfaatkan modal intelektual
	Membuat prosedur kerja yang mudah
	Membuat prosedur kerja yang sederhana

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Implementasi strategi Perpustakaan UM dilakukan dengan menyusun program kerja dan anggaran. Kegiatan tersebut dilakukan setahun sekali, mengacu pada laporan kinerja dan program kerja perpustakaan. Program dan anggaran perpustakaan UM disepakati dalam rapat pleno perpustakaan dengan lembaga UM. Program-program yang disusun kemudian dijelaskan dalam kegiatan perpustakaan yang disertai dengan prosedur kerja. Untuk setiap kegiatan dilaksanakan minimal dengan satu orang penanggung jawab. Setiap kegiatan perpustakaan berbasis pada efektivitas dan efisiensi, sumber daya, kinerja, serta keberkelanjutan. Berikut pendapat kepala perpustakaan UM terkait program perpustakaan.

“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 perpustakaan UM, ya sesuai dengan anggaran yang tersedia, untuk koleksi pustaka, jurnal. Ada juga yang diinginkan, misalnya kesemarakan kegiatan ilmiah akademis. Meskipun dimasukkan ke dalam program, kami harus mencari cara. Mungkin kegiatan ilmiah akademis di perpustakaan UM dibutuhkan untuk akreditasi, maupun kepentingan publikasi dan reputasi, tetapi tidak bisa diformalkan. Misalnya, diskusi di kafe pustaka, satu kali diskusi berapa anggarannya. Kalau diformalkan malah jadi ribet, ujung-ujungnya pasti tidak jalan.”
(Djoko, wawancara, 15 Desember, 2020)

Anggaran perpustakaan UM adalah perkiraan pendapatan dan pengeluaran perpustakaan untuk periode waktu tertentu. Ini bukan hanya perkiraan keuangan pendapatan dan pengeluaran untuk periode tertentu, melainkan juga program keuangan logis, komprehensif, dan berwawasan ke depan untuk koordinasi kegiatan perpustakaan. Namun, kepala perpustakaan UM menyatakan bahwa untuk menunjang program-program perpustakaan UM, tidak hanya terpaku kepada anggaran, tetapi juga harus memiliki modal yang kuat. Hal ini sesuai dengan pernyataan pimpinan 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, perpustakaan membangun kepercayaan, membangun situasi yang nyaman sehingga orang lain mau datang. Ada lagi modal intelektual akademik. Kampus ini kan juga punya banyak akademikus. Mereka bisa beraktivitas di perpustakaan. Magang-magang mahasiswa juga merupakan bagian modal intelektual. Dosen, lebih-lebih mahasiswa, harus dioptimalkan untuk meningkatkan modal intelektual perpustakaan UM seiring kebijakan baru, merdeka belajar dan kampus merdeka, yang memberikan keleluasaan jauh lebih besar kepada mahasiswa dan dosen.”
(Djoko, wawancara, 15 Desember, 2020)

4.4 Evaluasi Strategi Perpustakaan UM

Informasi evaluasi terdiri dari data kinerja dan laporan kegiatan. Jika hasil kinerja tidak tercapai karena proses manajemen strategis yang tidak tepat, pimpinan harus mengetahuinya sehingga dapat mengoreksi aktivitas karyawan dan dapat mengembangkan program atau prosedur baru. Evaluasi harus relevan dengan apa yang dipantau.

Tabel 4. Evaluasi Strategi

Tahapan	Strategi
Evaluasi	Melakukan Evaluasi Eksternal
	Melakukan Evaluasi Internal
	Melakukan Evaluasi Formal
	Melakukan Evaluasi Informal
	Membuat laporan kinerja

Sumber: Hasil Penelitian, 2021

Evaluasi strategi menilai berdasarkan kinerja dan tujuan yang ingin dicapai Perpustakaan UM. Lalu, bagaimanakah strategi pimpinan perpustakaan UM dalam melaksanakan evaluasi strategi? Berikut pendapat yang disampaikan,

“Saya percaya hukum semesta itu sederhana. Inti dari organisasi itu juga sederhana. Oleh karena itu, evaluasi bisa dibuat sederhana. Meskipun kenyataannya begitu bervariasi dan rumit, soal prosedur-prosedur yang memang harus dijalani karena begitu banyak kepentingan, begitu banyak lembaga yang harus bekerja dan melaksanakan tugas, tetapi bagi saya, evaluasinya sederhana. Ada evaluasi internal, ada evaluasi eksternal. Evaluasi eksternal itu di luar perpustakaan, yang dilakukan oleh badan yang memiliki dari kementerian: BPK, Irjen, dan SPI. Biasanya, evaluasi internal itu kan untuk merapikan, menyiapkan, meningkatkan kinerja organisasi agar evaluasi eksternalnya itu baik. Namun, kalau evaluasi eksternalnya sudah baik, sebenarnya tidak perlu repot-repot evaluasi internal karena hasil evaluasi eksternal bisa dipakai gambaran kinerja yang dilihat secara eksternal” (Saryono, wawancara, 9 Februari, 2021)

Selanjutnya, apa saja yang perlu dievaluasi oleh pimpinan Perpustakaan UM? Berikut pernyataan beliau terkait jenis dan tujuan melakukan evaluasi perpustakaan,

“Ragam yang kami evaluasi terkait kinerja, keuangan, dan evaluasi program kegiatan. Saya membedakan dua dasar untuk evaluasi, yang disebut evaluasi formal dan evaluasi informal. Evaluasi formal menentukan legitimasi dan reputasi bagaimana kepuasan pemustaka dilakukan sepanjang waktu, dengan menggunakan instrumen-instrumen yang perlu dibuat. Evaluasi informal dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen, arsip-arsip, komentar-komentar, komplain-komplain. Perpustakaan UM harus mendapat legitimasi, reputasi, dan legalisasi. Inti evaluasi kami adalah bagaimana perpustakaan UM memberi dampak dan manfaat seluas-luasnya kepada pemustaka, baik internal UM maupun masyarakat luas.” (Saryono, wawancara, 9 Februari, 2021)

Tabel 5. Kinerja Perpustakaan UM

No.	Uraian	Aspek	Kinerja 2016	Target 2017	Target 2018	Target 2019
1	Jumlah judul buku	Layanan	56.346	58.000	60.000	62.000
2	Jumlah judul jurnal terakreditasi	Layanan	33	34	35	38
3	Jumlah judul e-Jurnal terakreditasi	Layanan	10	11	12	13
4	Jumlah judul e-book	Layanan	618	700	850	1000
5	Jumlah judul lokal konten	Layanan	64.767	68.000	72.000	76.000
6	Jumlah jam layanan	Layanan	64 jam / mgg	64 jam / mgg	70 jam / mgg	75 jam / mgg
7	Jumlah hit website	Layanan	6.628.745	6.800.000	7.000.000	8.200.000
8	Jumlah peminjam	Layanan	228.205	240.000	255.000	270.000

Sumber: Laporan Kinerja Perpustakaan UM, 2020

5. KESIMPULAN

Manajemen strategi memberikan arahan bagi pimpinan Perpustakaan UM melalui pengembangan rencana dan kebijakan untuk mengembangkan keunggulan daya saingnya. Analisis lingkungan dilakukan oleh pimpinan perpustakaan UM melalui SWOT, berpegang pada prinsip pareto, melakukan strukturasi, komunikasi yang multiarah, mendukung kampus hijau, mencermati budaya pemustaka, dan melakukan kerja sama dengan perpustakaan lain. Tahap analisis lingkungan dapat memberikan pimpinan Perpustakaan UM antisipasi peluang, mengembangkan strategi, mengubah ancaman menjadi peluang serta menilai keunggulan daya saing Perpustakaan UM.

Selanjutnya pada formulasi strategi dilakukan melalui penetapan visi misi yang kontekstual fleksibel, tujuan yang sesuai dengan tujuan lembaga di atasnya, memilih strategi koopetisi serta menjalankan kebijakan yang dinamis dan inklusif. Tahap formulasi strategi dapat menyediakan kerangka kerja bagi pimpinan Perpustakaan UM untuk mengembangkan keunggulan daya saing Perpustakaan UM. Implementasi strategi dilakukan melalui program resmi dan program yang diniatkan. Implementasi anggaran bertumpu pada modal finansial, intelektual, dan sosial serta menerapkan prosedur yang mudah dan sederhana. Tahap implementasi strategi dapat menerjemahkan strategi yang dipilih pimpinan perpustakaan UM ke dalam rencana dan kegiatan untuk mengarahkan perpustakaan kepada tujuan yang ditetapkan serta berkontribusi untuk keunggulan daya saing Perpustakaan UM. Evaluasi strategi dilakukan melalui evaluasi formal, informal, internal, dan eksternal. Tahap evaluasi strategi dapat menganalisis rencana strategis, menilai seberapa baik strategi, memeriksa kembali tujuan yang ditetapkan, serta memberikan informasi kepada pimpinan Perpustakaan UM atas keberhasilan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd, K. M. A., Abbas, S. A., & Khudair, A. H. (2019). Impact of strategic management practices on organizational entrepreneurship: Mediating effect of strategic intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Association of College & Research Libraries. (2017). Academic library impact: Improving practice and essential areas to research. *ACRL, Academic Library Impact: Improving Practice and Essential Areas to Research*.
- Bruil, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management, 39*(8–9). <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
- Chiambaretto, P., & Fernandez, A. S. (2016). The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.005>
- Dewi, R., & Sandora, M. (2019). Analisis manajemen strategi UIN SUSKA RIAU dalam mempersiapkan sarjana yang siap bersaing menghadapi MEA. *Jurnal EL-RIYASAH*. <https://doi.org/10.24014/jel.v10i1.7584>
- Eggers, J. P., & Francis Park, K. (2018). Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*. <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Iancu, D. A., & Trichakis, N. (2014). Pareto efficiency in robust optimization. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1753>
- Ilmi, A. R., & Husna, J. (2017). Strategi pengembangan perpustakaan desa oleh dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Demak dengan mitra kerja Perpuseru (Studi kasus: perpustakaan Desa Kenanga, Perpustakaan Desa Melati dan Perpustakaan Desa Nusa Indah). *Jurnal Ilmu Perpustakaan*.
- Indonesia. (2007). Undang-undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan.
- Indonesia. (2003). Undang-Undang RI tentang Sistem Pendidikan Nasional https://jdih.kemdikbud.go.id/arsip/UU_tahun2003_nomor020.pdf
- Knudsen, E. S., Lien, L. B., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research, 128*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>

- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Muntashir. (2012). Analisis webometrics pada perpustakaan perguruan tinggi di Indonesia. *Visi Pustaka*.
- Santoso, H. (2015). *Strategi perpustakaan perguruan tinggi dalam mewujudkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan kompetensi pustakawan*. http://library.um.ac.id/images/stories/pustakawan/pdfhasan/strategi_perpustakaan_perguruan_tinggi.pdf
- Taufiqurokhman. (2016). Manajemen strategik. *Ilmu sosial dan ilmu politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama*.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy- Toward global sustainability. In *Pearson Education*.