

PERENCANAAN STRATEGIS TEKNOLOGI INFORMASI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS TRISAKTI

Diah Sri Handayani

Universitas Trisakti

Korespondensi: dSunawar@yahoo.com

ABSTRACT

The very fast development of information technology has brought many changes to university libraries. Libraries should be able to deal with those changes by implementing appropriate strategy, otherwise it would be neglected by its users. Using SWOT and IT Balanced Scorecard qualitative approach, this study aims to result in information technology strategic planning implemented in Usakti Library. This study showed that the internal condition of Usakti Library is within average category. Meanwhile the external condition is in a medium category. The SWOT analysis resulted in ten strategies. For each strategy, measurement, target and its initiative strategy was set. The user orientation perspective is in the highest priority by 30.6% score and its main strategy is to improve the usage and quality of information technology-based services for user satisfaction scored 38.9%.

ABSTRAK

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah membawa banyak perubahan pada perpustakaan universitas. Perpustakaan harus mampu menghadapi perubahan tersebut melalui penerapan strategi yang tepat. Jika hal ini tidak segera diantisipasi maka perpustakaan tersebut akan diabaikan oleh para penggunanya. Kajian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif *Balanced Scorecard*, SWOT, dan TI, dengan tujuan untuk menghasilkan perencanaan yang strategis dalam teknologi informasi agar dapat diimplementasikan di Perpustakaan Universitas Trisakti (Usakti). Studi ini menunjukkan bahwa kondisi internal Perpustakaan Usakti berada dalam kategori rata-rata. Adapun kondisi eksternalnya termasuk dalam kategori sedang. Hasil Analisis SWOT telah menghasilkan sepuluh strategi. Untuk setiap strategi, pengukuran, sasaran, dan strategi inisiatif telah ditetapkan. Perspektif orientasi pengguna dalam prioritas tertinggi, yaitu dengan skor 30.6%. Strategi utamanya adalah untuk meningkatkan penggunaan dan kualitas pelayanan berbasis teknologi informasi untuk kepuasan pengguna dengan skor 38.9%.

Keywords: Information technology; Strategic planning; Balanced scorecard; SWOT analysis; Universities; Academic libraries

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat pada saat ini telah membawa banyak perubahan bagi suatu organisasi, baik yang bergerak dalam bidang bisnis maupun nonprofit. Perpustakaan sebagai sebuah organisasi non-profit yang bergerak di bidang jasa, juga tidak terlepas dari pengaruh adanya perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat. Oleh karena itu, perpustakaan harus mampu memanfaatkan keberadaan teknologi informasi untuk meningkatkan kualitas layanannya agar tidak ditinggalkan oleh penggunanya. Untuk itulah dibutuhkan sebuah perencanaan strategis di bidang teknologi informasi.

Ada beberapa faktor lain yang menyebabkan rencana strategis teknologi informasi di perpustakaan perlu dibuat. Pertama, adanya tren pemanfaatan internet yang terus meningkat. Kedua, untuk menghindari proyek teknologi informasi melewati jadwal dan melebihi anggaran yang telah ditetapkan, atau gagal. Ketiga, sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi. Pemanfaatan teknologi informasi di perpustakaan apabila direncanakan dengan tepat akan memberikan keuntungan, yaitu mempermudah dan mengefisienkan pekerjaan pengelolaan perpustakaan (Ishak, 2008). Keempat, agar perpustakaan memiliki sebuah panduan untuk menentukan teknologi dan proyek teknologi informasi yang akan diterapkan dalam satu sampai lima tahun ke depan serta anggaran yang diperlukan setiap tahunnya (McGee, 2006).

Hal khusus yang mendorong Perpustakaan Universitas Trisakti (Usakti) untuk segera memiliki rencana strategis di bidang teknologi informasi adalah hasil penelitian yang dilakukan TeSCA (2011) yang menempatkan Usakti di posisi yang rendah, yaitu 306 dari 500 perguruan tinggi dengan indeks 1.690. Hasil penelitian TeSCA ini menunjukkan posisi perguruan tinggi serta keuntungan kompetitif yang dimilikinya atas pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di perguruan tinggi tersebut. Di dalam penelitian tersebut perpustakaan termasuk salah satu komponen yang dinilai.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rencana strategis teknologi informasi perlu dibuat agar Perpustakaan Usakti memiliki sebuah panduan berupa strategi-strategi yang harus dijalankan di bidang teknologi informasi untuk

meningkatkan kinerjanya. Dengan memiliki kinerja yang baik Perpustakaan Usakti akan dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi induknya sehingga tetap dapat bersaing di era global saat ini.

1.2 Tujuan

Tujuan penelitian ini, adalah:

1. mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal Perpustakaan Usakti;
2. menganalisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi Perpustakaan Usakti;
3. merumuskan strategi berdasarkan analisis SWOT;
4. menjabarkan strategi ke dalam perspektif dan matriks IT Balanced Scorecard (BSC);
5. membuat prioritas perspektif dan sasaran strategi Perpustakaan Usakti.

1.3 Manfaat

Manfaat yang diharapkan dari rencana strategis teknologi informasi yang dihasilkan, adalah:

1. sebagai salah satu dasar dalam penyusunan rencana strategis teknologi informasi Perpustakaan Usakti di masa yang akan datang;
2. bermanfaat dalam pengembangan kualitas pengelolaan dan layanan Perpustakaan Usakti;
3. dapat dijadikan alat untuk mengukur kinerja Perpustakaan Usakti.

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup penelitian ini, mencakup:

1. merumuskan strategi menggunakan analisis SWOT yaitu matriks internal factor evaluation (IFE), external factor evaluation (EFE), IE, dan threats-opportunities-weakness-strengths (TOWS);
2. *merancang atau menjabarkan* strategi menggunakan perspektif dan matriks IT BSC;
3. menentukan prioritas perspektif dan sasaran strategi menggunakan metode *paired comparison*.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perencanaan Strategis Teknologi Informasi

Luftman (2004) mengatakan perencanaan strategis teknologi informasi tidak hanya sekadar teknologi, tetapi mengenai bagaimana menciptakan lingkungan terpadu yang memanfaatkan keterampilan manusia, proses bisnis, struktur organisasi, dan teknologi untuk mengubah posisi kompetitif suatu bisnis. Sejalan dengan Luftman, Osten (2000) mengatakan bahwa perencanaan strategis teknologi adalah usaha untuk menyelaraskan penggunaan teknologi ke dalam misi organisasi. Fokusnya bukan pada teknologi, tetapi pada bagaimana teknologi tersebut membawa dampak bagi organisasi seperti infrastruktur, pekerjaan, dan komunikasi antarmanusia dalam organisasi tersebut.

2.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan-kekuatan (strengths), kelemahan-kelemahan (weaknesses), kesempatan-kesempatan (opportunities), dan ancaman-ancaman (threats), dalam suatu proyek, program, atau unit-unit organisasi (Gaspersz, 2012). Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (organisasi). Analisis ini didasarkan pada logika yang memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2005).

Menurut Rangkuti (2005), model yang dapat dipakai pada tahap pengumpulan data dalam proses analisis SWOT adalah matriks external factor evaluation (efe) dan matriks internal factor evaluation (IFE), sedangkan pada tahap analisis model yang dapat digunakan diantaranya matriks threats-opportunities-weaknesses-strengths (TOWS).

Matriks EFE digunakan oleh perencana strategi untuk meringkas dan mengevaluasi yang menjadi faktor eksternal organisasi, meliputi peluang dan ancaman. Faktor tersebut di bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi.

Matriks IFE digunakan oleh perencana strategi untuk meringkas dan mengevaluasi faktor internal organisasi yang meliputi kekuatan dan kelemahan

utama yang dimiliki.

Matriks TOWS merupakan matriks yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat dicocokkan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Rangkuti, 2005). Tujuan dari setiap pencocokan adalah untuk menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan, bukan untuk menetapkan strategi yang terbaik.

2.3 IT Balanced Scorecard

IT balanced scorecard merupakan hasil pengembangan yang dilakukan oleh Van Grembergen dan Van Bruggen pada tahun 1996 dengan mengadopsi metode balanced scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Dalam perkembangannya BSC lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategis, yaitu untuk menerjemahkan misi, visi, peran kunci, faktor penentu keberhasilan, tujuan, tolok ukur, dan target kinerja serta perbaikan yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang (Nurjaya, 2008). Dengan demikian, IT BSC dapat menjabarkan, memproyeksikan, dan memberikan kerangka berpikir strategi penerapan TI perusahaan dari segi operasional (Afrianto, 2010).

Ada empat perspektif dalam IT BSC, yaitu orientasi pengguna, kontribusi institusi, keunggulan operasional, dan orientasi masa depan (Van Grembergen, 2003). Di dalam perspektif orientasi pengguna dilakukan pengukuran untuk melihat kemampuan TI dalam memenuhi keinginan dan memuaskan kebutuhan penggunanya. Dalam perspektif keunggulan operasional dilakukan pengukuran untuk melihat bagaimana TI dapat mendukung kegiatan institusi dengan efektif dan efisien sehingga dapat mencapai target yang telah ditentukan. Selanjutnya dalam perspektif kontribusi institusi, dilakukan pengukuran untuk melihat bagaimana TI dapat memberikan nilai tambah dan sumbangan terhadap kesuksesan institusi dari investasi yang telah dilakukan. Perspektif terakhir adalah perspektif orientasi masa depan yang diukur dengan melihat bagaimana persiapan TI dalam menghadapi masa yang akan datang di antaranya kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di Perpustakaan Usakti mulai bulan September 2012 sampai dengan Januari 2013.

3.2 Pendekatan

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang sesuatu variabel, gejala, atau keadaan dengan jenis penelitian studi kasus (Arikunto, 2000).

3.3 Responden

Informan dalam penelitian ini terdiri atas: 1) penentu atau pembuat kebijakan, yaitu Wakil Rektor IV, Kepala UPT Perpustakaan, Kepala UPT Puskom, dan Kepala UPT Multimedia; 2) pengelola perpustakaan, yaitu tiga Kasub. Unit pada Perpustakaan Usakti; 3) pengguna perpustakaan, yang terdiri atas dosen dan mahasiswa yang pernah memanfaatkan layanan referensi, sirkulasi, internet, *online public access catalog* (OPAC), web perpustakaan, serta dalam sebulan terakhir berkunjung ke perpustakaan minimal dua kali.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data terdiri atas:

1. observasi;
2. wawancara;
3. analisis dokumen;
4. *focus group discussion*;
5. kuesioner.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis kualitatif dilakukan dengan metode analisis SWOT untuk menemukan faktor-faktor strategis dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman yang dihadapi oleh Perpustakaan Usakti. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan atau organisasi (Rangkuti, 2005). Data yang mendukung faktor strategis internal (kekuatan dan kelemahan) dikelompokkan dalam matriks IFE dan data yang mendukung faktor strategis eksternal (peluang dan ancaman) dikelompokkan dalam matriks EFE. Dalam penyusunan matriks IFE dan EFE dilakukan pemberian bobot dan *rating* terhadap faktor strategis internal atau eksternal oleh Kepala dan Kasub.Unit Perpustakaan Usakti.

Penentuan bobot dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal perpustakaan berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya bagi perpustakaan dengan menggunakan metode *paired comparison*. Skala yang digunakan untuk pengisiannya sebagai berikut.

Nilai 1: jika indikator horizontal tidak penting daripada indikator vertikal

Nilai 2: jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

Nilai 3: jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal

Nilai 4: jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Nilai 5: jika indikator horizontal sangat penting daripada indikator verikal

Penentuan *rating* dilakukan berdasarkan skala nilai. Skor bobot dihasilkan dari perkalian antara bobot dan *rating*. Untuk penentuan *rating* dan skor bobot, skala penilaiannya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Skala Nilai *Rating* dan Skor Bobot

	Skala Nilai	
<i>Rating</i>	Kekuatan: Nilai 3 : kekuatan kecil Nilai 4 : kekuatan besar	Kelemahan: Nilai 1 : kelemahan besar Nilai 2 : kelemahan kecil
	Peluang: Nilai 1 : respons institusi rendah Nilai 2 : respons institusi sedang Nilai 3 : respons institusi tinggi Nilai 4 : respons institusi sangat tinggi	Ancaman: Nilai 1 : respons institusi sangat tinggi Nilai 2 : respons institusi tinggi Nilai 3 : respons institusi sedang Nilai 4: respons institusi rendah
Skor bobot	Matriks IFE: kuat jika skor bobot 3.0 – 4.0 rata-rata jika skor bobot 2.0-2.99 lemah jika skor bobot 1.0-1.99	Matriks EFE: tinggi jika skor bobot 3.0-4.0 sedang jika skor bobot 2.0-2.99 rendah jika skor bobot 1.0-1.99

Sumber: David, 2011.

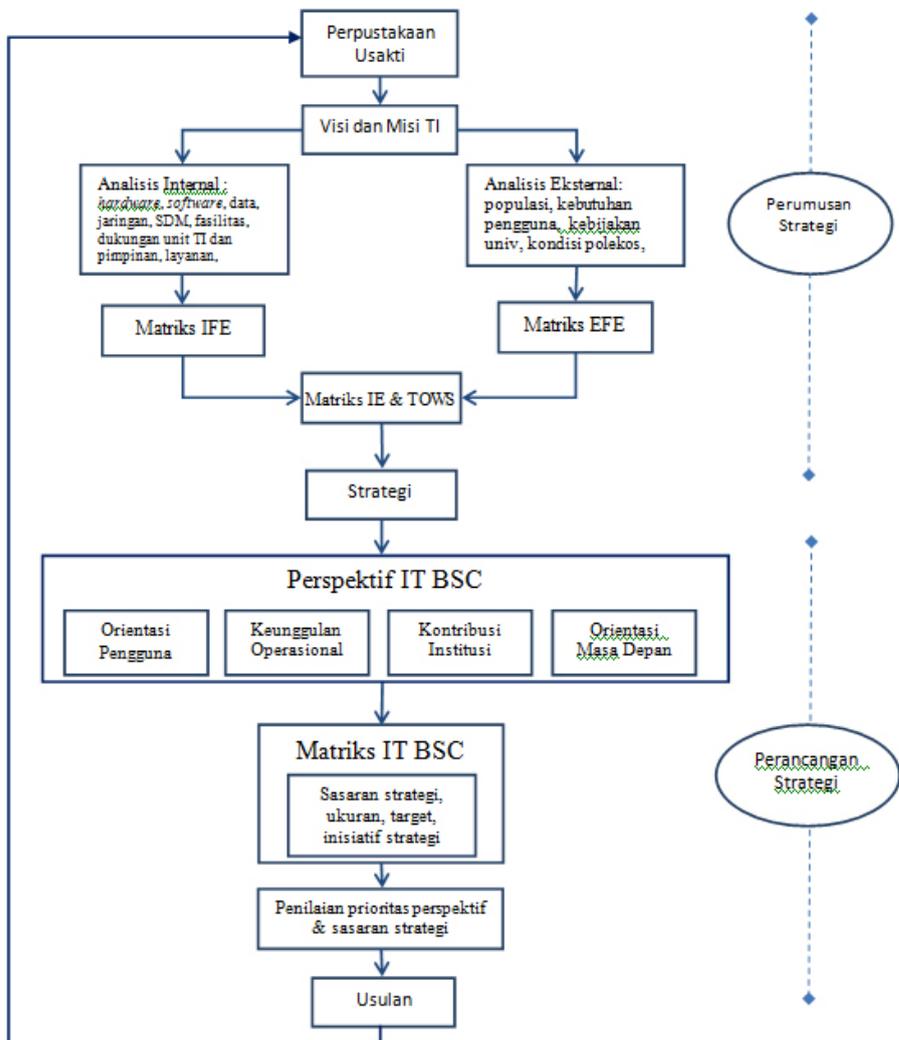
Hasil analisis matriks IFE dan EFE disajikan dalam bentuk matriks IE. Matriks IE diperoleh dengan memasukkan total skor bobot yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Matriks ini bermanfaat untuk mengetahui posisi suatu institusi sehingga dapat digunakan untuk menentukan strategi yang akan dijelankannya.

Selanjutnya, data dianalisis dengan menggunakan model matriks TOWS. Matriks TOWS disusun dengan cara melakukan pencocokan antara kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki dengan peluang dan ancaman eksternal sehingga akan menghasilkan strategi terbaik yang dapat dijalankan.

Strategi yang dihasilkan dari matriks TOWS kemudian dijabarkan ke dalam perspektif IT BSC. IT BSC digunakan karena dapat menjabarkan, memproyeksikan, dan memberikan kerangka berpikir strategi penerapan TI perusahaan ke dalam segi operasional (Afrianto, 2010). Perspektif IT BSC terdiri atas perspektif orientasi pengguna, keunggulan operasional, kontribusi institusi, dan orientasi masa depan. Setelah itu, dibuat matriks IT BSC, yaitu berupa rincian rencana strategis yang terdiri atas sasaran strategi, ukuran, target, dan inisiatif strategi yang diperoleh dari hasil *focus group discussion* Kepala dan Kasub. Unit Perpustakaan Usakti.

Tahap terakhir adalah menentukan prioritas perspektif IT BSC dan prioritas sasaran strategi dengan cara menganalisis data yang berasal dari kuesioner yang diberikan kepada para penentu atau pengambil kebijakan dengan metode *paired comparison*, yaitu Warek IV, Kepala UPT Perpustakaan, Kepala UPT Puskom, dan Kepala UPT Multimedia. Skala dan cara penghitungan bobot setiap indikatornya sama dengan yang digunakan untuk menyusun matrik IFE dan EFE sebelumnya.

3.6 Tahapan Penelitian



Gambar 1. Tahapan penelitian

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis SWOT

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen telah dapat diidentifikasi faktor strategis internal yang terdiri atas kekuatan sebanyak 20 faktor dan kelemahan sebanyak 22 faktor, seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Perpustakaan Usakti

Aspek	Kekuatan	Kelemahan
<i>Hardware</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Jumlah komputer dan perangkat tambahan (<i>peripheral</i>) untuk staf atau pengguna sudah cukup memadai · Penanganan terhadap masalah kerusakan yang terjadi pada <i>hardware</i> relatif cepat 	<ul style="list-style-type: none"> · Spesifikasi komputer untuk staf dan terutama untuk pengguna masih perlu ditingkatkan · Belum memiliki kebijakan tertulis mengenai pengadaan <i>hardware</i> perpustakaan · Belum memiliki kebijakan tertulis mengenai perawatan <i>hardware</i> perpustakaan · Perawatan <i>hardware</i> belum dilakukan secara rutin
<i>Software</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Sudah memiliki aplikasi untuk sistem informasi perpustakaan (SIPRUS) · Sudah memiliki aplikasi pendukung (<i>word processing, spreadsheet, software graphic</i>) yang cukup lengkap untuk menunjang operasional perpustakaan · Perawatan untuk aplikasi SIPRUS dilakukan secara rutin dan terjadwal · Penanganan masalah/kerusakan yang terjadi pada aplikasi pendukung (nonSIPRUS) relatif cepat 	<ul style="list-style-type: none"> · Belum memiliki kebijakan tertulis mengenai pengadaan <i>software</i> perpustakaan · Belum memiliki kebijakan tertulis mengenai perawatan <i>software</i> perpustakaan · Perawatan aplikasi/program non SIPRUS non SIPRUS belum dilakukan secara rutin · Penanganan terhadap masalah/kerusakan yang terjadi pada aplikasi SIPRUS relatif lama

Aspek	Kekuatan	Kelemahan
Data	<ul style="list-style-type: none"> · Koleksi perpustakaan hampir seluruhnya sudah dapat diakses secara <i>online</i> · Sudah menyediakan akses informasi terhadap sumber informasi di luar Perpustakaan · <i>Backup</i> data SIPRUS dilakukan secara rutin · Keamanan data SIPRUS dan non SIPRUS sudah cukup baik dilihat dari kemungkinan penyalahgunaan data oleh pihak yang tidak berwenang · Keamanan ruang server sudah cukup baik 	<ul style="list-style-type: none"> · Jumlah koleksi Usaktiana dalam bentuk digital yang dapat diakses secara <i>online</i> masih sedikit · Belum memiliki kebijakan tertulis <i>backup</i> data perpustakaan · <i>Backup</i> data non SIPRUS belum dilakukan secara rutin · Belum memiliki kebijakan tertulis pengamanan data perpustakaan · Belum memiliki SK Rektor yang mewajibkan seluruh sivitas akademika menyerahkan hasil karyanya ke perpustakaan
Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> · Infrastruktur jaringan sudah baik dan tertata rapi · Kecepatan jaringan internet sudah cukup baik · Penanganan terhadap masalah/ kerusakan yang terjadi pada jaringan di dalam kontrol internal relatif cepat 	<ul style="list-style-type: none"> · Perawatan jaringan belum dilakukan secara rutin · Belum memiliki kebijakan tertulis perawatan jaringan
Sumber daya manusia	<ul style="list-style-type: none"> · Terbukanya kesempatan staf untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang teknologi 	<ul style="list-style-type: none"> · Kompetensi SDM perpustakaan di bidang TI masih sangat rendah
Dukungan pimpinan dan Unit TI terkait	<ul style="list-style-type: none"> · Adanya komitmen pimpinan universitas dan unit TI untuk mendukung dan membantu perpustakaan 	<ul style="list-style-type: none"> · Belum maksimalnya dukungan unit TI universitas
Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> · Desain dan tampilan web sudah cukup bagus 	<ul style="list-style-type: none"> · Kuantitas dan kualitas isi web perpustakaan masih kurang · Kinerja dan ergonomi OPAC belum maksimal
Layanan	<ul style="list-style-type: none"> · Memiliki jenis layanan yang sudah sesuai dengan SNI Perpustakaan Perguruan Tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> · Belum memanfaatkan keberadaan teknologi secara optimal untuk meningkatkan kualitas layanan

Aspek	Kekuatan	Kelemahan
		<ul style="list-style-type: none"> · Pengembangan koleksi belum berimbang dari segi subjek · Kurangnya promosi keberadaan dan layanan perpustakaan
Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> · Memiliki sumber dana yang tetap · Memiliki hak untuk menentukan peruntukan anggaran 	

Berdasarkan penilaian responden terhadap faktor strategis internal Perpustakaan Usakti (matriks IFE), diperoleh skor total sebesar 2.300. Dengan skor total tersebut dapat disimpulkan bahwa Perpustakaan Usakti mempunyai kondisi internal dalam kategori rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya untuk menghadapi kelemahan internal yang ada.

Untuk faktor strategis eksternal telah dapat diidentifikasi peluang sebanyak delapan faktor dan ancaman sebanyak delapan faktor, seperti terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Identifikasi Peluang dan Ancaman Perpustakaan Usakti

Aspek	Peluang	Ancaman
Populasi pengguna	<ul style="list-style-type: none"> · Jumlah pengguna potensial yang meningkat setiap tahunnya dapat meningkatkan citra dan peran perpustakaan 	<ul style="list-style-type: none"> · Jumlah pengguna tidak sebanding dengan fasilitas dan layanan yang tersedia
Kebutuhan pengguna	<ul style="list-style-type: none"> · Minat dan kebutuhan pengguna untuk mengakses informasi melalui internet dan sumber informasi elektronik cukup besar 	<ul style="list-style-type: none"> · Belum terpenuhinya kebutuhan koleksi elektronik dan sarana untuk mengaksesnya
Kebijakan universitas	<ul style="list-style-type: none"> · Kebijakan universitas yang mengizinkan untuk merekrut tenaga TI · Kebijakan universitas yang mengizinkan melakukan <i>outsourcing</i> dalam mengerjakan proyek TI 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaji tenaga TI yang besar

Aspek	Peluang	Ancaman
Kondisi ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> · Mencari sumber dana dari pihak di luar universitas 	<ul style="list-style-type: none"> · Sumber dana bergantung pada universitas · Nilai tukar dolar yang tidak stabil dan ketidakpastian ekonomi global
Kondisi sosial dan budaya	<ul style="list-style-type: none"> · Pengguna yang sebagian besar mahasiswa sudah akrab dan familier dengan alat dan lingkungan yang serba digital 	<ul style="list-style-type: none"> · Tuntutan penggunaan teknologi informasi di perpustakaan akan semakin tinggi
Kondisi politik	<ul style="list-style-type: none"> · RUU Hak Cipta yang akan menggantikan UU No.19 Tahun 2002 tentang hak cipta akan lebih memberikan perlindungan hukum kepada perpustakaan, yaitu perpustakaan diperbolehkan membuat salinan suatu karya untuk keperluan pendidikan atau penelitian tanpa harus meminta izin pencipta atau pemegang hak cipta 	<ul style="list-style-type: none"> · RUU hak cipta tidak jadi disahkan oleh DPR
Kondisi teknologi	<ul style="list-style-type: none"> · Tersedianya berbagai macam teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan jenis dan kualitas layanan perpustakaan 	<ul style="list-style-type: none"> · Tidak tersedianya sumber daya manusia dan keuangan untuk memanfaatkan teknologi yang ada dalam rangka meningkatkan layanan

Berdasarkan penilaian responden terhadap faktor strategis eksternal Perpustakaan Usakti (matriks EFE), diperoleh skor total sebesar 2.710. Dengan skor total tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan Perpustakaan Usakti untuk memanfaatkan peluang yang ada serta kemampuan dalam mengatasi ancaman-ancaman yang ada berada pada posisi sedang.

Matriks IE diperoleh dengan memasukkan total skor yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Matriks ini bermanfaat untuk mengetahui posisi suatu institusi sehingga dapat digunakan untuk menentukan strategi yang akan dijalkannya. Apabila total skor IFE dan EFE diposisikan pada matriks IE, maka posisi Perpustakaan Usakti berada pada sel V (Gambar 2). Pada sel ini strategi yang harus dijalankan oleh Perpustakaan Usakti adalah strategi pertahankan dan pelihara yang terdiri atas strategi penetrasi pasar dan strategi

pengembangan produk (David, 2004). Strategi penetrasi pasar salah satunya dilakukan dengan melakukan promosi. Selama ini kegiatan promosi yang dilakukan oleh Perpustakaan Usakti belum direncanakan dengan baik dan jumlah kegiatan yang dilakukan sangat minim. Oleh karena itu, meningkatkan kegiatan promosi yang berhubungan dengan keberadaan dan layanan perpustakaan sangat penting dilakukan agar peran perpustakaan sebagai jantung perguruan tinggi dapat benar-benar terwujud. Strategi pengembangan produk adalah strategi untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru (David, 2004). Sebelum strategi ini dijalankan yang harus lebih dulu dilakukan oleh perpustakaan adalah melakukan kajian terhadap kebutuhan dan kepuasan pengguna terhadap layanan yang sudah disediakan oleh perpustakaan pada saat ini. Setelah itu yang perlu disiapkan adalah perangkat yang dibutuhkan, termasuk teknologi dan sumber daya manusia untuk dapat memperbaiki maupun mengembangkan jasa atau layanan yang diinginkan. Dengan demikian, layanan yang dihasilkan akan sesuai dengan kebutuhan dan dapat memuaskan penggunanya.

		SKOR BOBOT IFE						
		Kuat		Rata-rata		Lemah		
		3.0-4.0		2.0-2.99		1.0-1.99		
		4.0	3.0	2.3	2.0	1.0		
SKOR BOBOT EFE	4.0	I		II		III		Tinggi 3.0-4.0
	3.0							
	2.7	IV		V		VI		Sedang 2.0-2.99
	2.0	VII		VIII		IX		Rendah 1.0-1.99
	1.0							

Gambar 2. Matriks IE

Matriks TOWS digunakan untuk menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dicocokkan dengan kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi pada matriks IFE. Melalui matriks ini dihasilkan 10 strategi, seperti terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks TOWS

STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas layanan berbasis teknologi informasi untuk kepuasan pengguna 2. Menyediakan peralatan dan infrastruktur yang mengikuti perkembangan teknologi secara berkelanjutan 3. Membuat kajian/studi kelayakan sebelum melakukan implementasi suatu teknologi untuk meningkatkan layanan dan operasional perpustakaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga agar seluruh peralatan dan sistem selalu dalam kondisi siap pakai 2. Meningkatkan kompetensi TI SDM perpustakaan 3. Menyediakan pelatihan dan petunjuk penggunaan teknologi yang efektif bagi pengguna
STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan peran TI dalam organisasi perpustakaan 2. Melakukan kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan layanan berbasis TI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan evaluasi terhadap implementasi TI di perpustakaan 2. Membuat rencana teknologi sebagai pedoman dalam menyelenggarakan program/kegiatan TI di perpustakaan

4.2 Perspektif IT BSC

Berdasarkan strategi yang didapat pada Tabel 4, langkah selanjutnya adalah mengelompokkannya ke dalam empat perspektif IT BSC, selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Perspektif IT BSC Perpustakaan Usakti

Perspektif	Sasaran Strategi
Orientasi pengguna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas layanan berbasis TI untuk kepuasan pengguna 2. Menyediakan pelatihan dan petunjuk penggunaan teknologi yang efektif bagi pengguna 3. Melakukan kerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan layanan berbasis TI
Keunggulan operasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga agar seluruh peralatan dan sistem selalu dalam kondisi siap pakai 2. Menyediakan peralatan dan infrastruktur yang mengikuti perkembangan teknologi secara berkelanjutan
Kontribusi institusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan peran TI dalam organisasi perpustakaan 2. Melakukan evaluasi terhadap implementasi TI di perpustakaan
Orientasi masa depan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kajian/studi kelayakan sebelum melakukan implementasi suatu teknologi untuk meningkatkan layanan 2. Meningkatkan kompetensi TI SDM perpustakaan 3. Membuat rencana teknologi sebagai pedoman dalam menyelenggarakan program/kegiatan TI di perpustakaan

4.3 Matriks IT BSC

Setiap strategi yang dihasilkan kemudian dijabarkan ke dalam matriks IT BSC, yaitu berupa rincian rencana strategis yang terdiri atas sasaran strategis (apa yang ingin dicapai), ukuran (baik ukuran sebuah keberhasilan/*lag* indikator maupun ukuran pemicu kinerja/*lead* indikator), target (tingkatan kinerja yang diinginkan), dan inisiatif strategi (cara yang dilakukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan). Salah satu contoh penjabaran sasaran strategi matriks IT BSC dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Matriks IT BSC

Sasaran strategi	Ukuran		Target	Inisiatif strategi
	Lag indikator	Lead indikator		
Meningkatkan kompetensi TI SDM perpustakaan	Prestasi kerja	Indeks prestasi kerja	80% staf mempunyai indeks prestasi kerja yang bagus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kompetensi TI yang harus dimiliki oleh staf Perpustakaan Usakti 2. Membuat <i>in-house training</i> di bidang TI sesuai dengan kebutuhan masing-masing staf 3. Memberikan kesempatan staf untuk melanjutkan pendidikan di bidang TI 4. Memberikan kesempatan staf untuk mengikuti kursus, seminar, <i>workshop</i> di bidang TI 5. Melakukan pertemuan secara rutin dengan seluruh staf untuk mengingatkan dan memberikan penguatan terhadap prosedur kerja yang harus dilakukan 6. Melakukan pertemuan untuk membahas perkembangan teknologi baru secara rutin
	Kompetensi TI	Indeks kompetensi TI	100% staf mempunyai kompetensi TI tingkat dasar, 75% tingkat menengah, 25% tingkat lanjut	

4.4 Penilaian Prioritas Perspektif dan Strategi IT BSC

Dari pembobotan yang dilakukan terhadap setiap perspektif dan sasaran strategi IT BSC diperoleh hasil seperti yang diuraikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategi

Perspektif IT BSC	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Orientasi pengguna	0.306	Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas layanan berbasis TI untuk kepuasan pengguna	0.389
		Menyediakan pelatihan dan petunjuk penggunaan teknologi yang efektif bagi pengguna	0.375
		Melakukan kerja sama dengan lembaga lain untuk meningkatkan layanan berbasis TI	0.236
Keunggulan operasional	0.247	Menjaga agar seluruh peralatan dan sistem selalu dalam kondisi siap pakai	0.542
		Menyediakan peralatan dan infrastruktur yang mengikuti perkembangan teknologi secara berkelanjutan	0.458
Orientasi masa depan	0.246	Meningkatkan kompetensi TI SDM perpustakaan	0.373
		Membuat kajian/studi kelayakan sebelum melakukan implementasi suatu teknologi untuk meningkatkan layanan dan operasional perpustakaan	0.328
		Membuat rencana teknologi sebagai pedoman dalam menyelenggarakan program/kegiatan TI di perpustakaan	0.300
Kontribusi institusi	0.236	Meningkatkan peran TI dalam organisasi perpustakaan	0.583
		Melakukan evaluasi terhadap implementasi TI di perpustakaan	0.417

Dengan melihat nilai bobot dari setiap perspektif dan sasaran strategi dapat diketahui bahwa yang menjadi prioritas utama adalah perspektif yang memiliki bobot paling besar. Perspektif orientasi pengguna merupakan prioritas utama dengan bobot 30,6%. Besarnya bobot perspektif ini sesuai dengan tugas utama sebuah perpustakaan, yaitu melayani dan memenuhi kebutuhan penggunaannya dalam hal ini adalah sivitas akademiknya. Sasaran strategi yang menjadi prioritas utama pada perspektif ini adalah meningkatkan pemanfaatan

dan kualitas layanan berbasis TI untuk kepuasan pengguna dengan bobot 38,9%.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kondisi internal Perpustakaan Usakti di dalam kategori rata-rata dalam hal memanfaatkan kekuatan untuk menghadapi kelemahan yang dimiliki, sedangkan kondisi eksternal berada pada kategori sedang dalam hal memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Berdasarkan hasil analisis matriks TOWS didapat sepuluh usulan strategi, yang kemudian dikelompokkan dalam empat perspektif IT BSC. Perspektif orientasi pengguna merupakan prioritas utama bagi Perpustakaan Usakti, sedangkan sasaran strategi yang menjadi prioritas utama pada perspektif ini adalah meningkatkan pemanfaatan dan kualitas layanan berbasis TI untuk kepuasan pengguna. Pada perspektif keunggulan operasional, prioritas utama sasaran strateginya adalah menjaga agar seluruh peralatan dan sistem selalu dalam kondisi siap pakai. Pada perspektif kontribusi institusi, prioritas utama sasaran strateginya adalah meningkatkan peran TI dalam organisasi perpustakaan, dan pada perspektif orientasi masa depan, prioritas utama sasaran strateginya adalah meningkatkan kompetensi TI SDM perpustakaan.

5.2 Saran

Perpustakaan Usakti perlu segera mengusulkan rencana strategis di bidang teknologi informasi kepada pimpinan universitas dan menyosialisasikan kepada seluruh *stakeholder*. Kemudian yang juga harus dilakukan adalah melakukan komunikasi secara intensif, baik dengan pimpinan maupun unit TI terkait sehingga program-program yang direncanakan dan yang sedang dilaksanakan oleh perpustakaan dapat diketahui dan mendapat dukungan penuh.

DAFTAR PUSTAKA

Afrianto I. 2010. Usulan peta strategi teknologi informasi menggunakan pendekatan balanced scorecard (studi kasus Kantor Direksi PT. X). *Majalah Ilmiah Unikom*,

(9)1: 87-97. <http://jurnal.unikom.ac.id/s/data/jurnal/v09-n01/volume-91-artikel10.pdf/pdf/volume-91artikel-10.pdf> (Diakses 27/4/2012).

Arikunto S. 2000. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.

David FR. 2004. Manajemen strategis: konsep-konsep. Ed ke 9. Jakarta: Indeks.

David FR. 2011. Strategic management: concepts and cases. Ed. 13. New Jersey: Pearson.

Gaspersz V. 2012. All in One Strategic Management. Bogor: Vinchristo Publication.

Ishak. 2008. Pengelolaan perpustakaan berbasis teknologi informasi. Pustaka: Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, (4)2: 87-93. <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/pus/article/viewFile/17235/17188> (Diakses 28/3/2012).

Luftman J. 2004. Managing the information technology resource. New Jersey: Pearson.

McGee R. 2006. Information technology (IT) strategic planning for libraries. Library Management (27) 6/7: 470-485.

Nurjaya W. 2008. Model strategi planning for information system menggunakan balanced scorecard pada Universitas Komputer Indonesia Bandung. Majalah Ilmiah Unikom (7)1: 87-104. <http://jurnal.unikom.ac.id/s/data/jurnal/v07-n01/vol-71-artikel-8.pdf/pdf/vol-71-artikel-8.pdf> (Diakses 7/4/12012).

Osten MS. 2000. Strategic technology planning for organizational effectiveness. http://www.enclude.ie/allhallows/All_Hallows_Strategy_TechPlanning.pdf (Diakses 28/3/2012).

Rangkuti F. 2005. Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

TeSCA. 2011. TesCA 500. <http://www.tescaindonesia.org/tesca500.php> (Diakses 28/3/2012).

Van Grembergen W., R. Saull , S. De Haes. 2004. Linking the IT balanced scorecard to the business objectives at a major canadian financial group. <http://www.antwortmanagementschool.be/media/287506/linking%20IT%20scorecard%20to%20bus%20objectives%20CAN.pdf> (Diakses 27/4/2012).