

# MANAJEMEN STRATEGIS PERPUSTAKAAN

Oleh : Drs. Lasa Hs \*)

## ABSTRAK

Perpustakaan sebagai organisasi publik tentunya memiliki visi, misi, dan tujuan tertentu. Visi, misi dan tujuan tersebut akan terealisasi dengan tindakan manajemen dalam bentuk perencanaan, implementasi, dan evaluasi. Perencanaan kegiatan perpustakaan merupakan kebijakan yang memberikan arah dan pedoman kerja. Implementasi merupakan serangkaian kegiatan untuk melaksanakan rencana itu, sedangkan evaluasi merupakan tahap penilaian terhadap segala aktifitas yang telah dilaksanakan.

Manajemen strategis perpustakaan merupakan salah satu aktifitas untuk meningkatkan kinerja perpustakaan dalam jangka panjang. Salah satu komponen dalam manajemen strategis adalah perencanaan strategis yang berupa formulasi perencanaan mendasar 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.

**Katakunci : Manajemen Strategis. Kinerja Perpustakaan**

### 1. Pendahuluan

Manajemen dapat dipandang sebagai seni dan sebagai ilmu pengetahuan. Sebagai seni, manajemen berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi untuk menerangkan fenomena kejadian, maupun keadaan dalam suatu aktifitas. Dengan demikian, manajemen merupakan seni dan ilmu pengetahuan tentang perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan lebih dulu (Oey Liang Lie dalam Manullang. 1998:17).

---

\*) *Pustakawan UGM, sedang mengikuti Program Magister Manajemen Perpustakaan UGM*

Perpustakaan sebagai lembaga maupun organisasi nonprofit akan mampu merealisasikan visi, misi dan tujuan perpustakaan dengan baik apabila dikendalikan dengan manajemen yang baik. Sebab tanpa manajemen yang baik, semua usaha akan sia-sia belaka dan pencapaian tujuan akan sulit. Manajemen diperlukan untuk :

- a. Mencapai tujuan
- b. Menjaga keseimbangan di antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan
- c. Mencapai efisiensi dan efektivitas

(Handoko.1993:6)

Suatu perpustakaan akan mampu mencapai visi, misi dan tujuan dengan baik apabila memiliki struktur organisasi makro maupun mikro yang proporsional. Peter Drucker menyatakan bahwa struktur adalah cara untuk mencapai tujuan dan susunan dari sebuah lembaga (Robbins.1994:135). Di samping itu tujuan perpustakaan akan dapat direalisasikan dengan baik apabila didukung oleh sistem manajemen yang memadai. Sebab dalam manajemen terdapat aktifitas-aktifitas perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

Dalam penyusunan perencanaan strategis harus terakomodasi unsur-unsur misi, filosofi perpustakaan, kebijaksanaan pengembangan, tujuan, dan cara-cara pencapaian tujuan. Keputusan yang strategis merupakan hasil akumulasi perjalanan yang panjang dari suatu organisasi. Sebab keputusan ini sebenarnya merupakan langkah responsif dan antisipatif pada ancaman maupun peluang perpustakaan di masa mendatang.

## 2. Manajemen Strategis

Istilah strategis sering digunakan dalam kegiatan dan kalangan militer. Kata itu berasal dari bahasa Yunani yang berarti berpikir (to think). Oleh karena itu strategi dalam militer diartikan bagaimana menggunakan akal untuk mendapat kemenangan dalam peperangan. Proses manajemen strategis memiliki tiga dimensi yakni perencanaan strategis, implementasi, dan evaluasi. Dalam penyusunan perencanaan strategis ini didasarkan pada misi organisasi, filosofi, kebijakan, tujuan, dan metode pencapaian tujuan. Sedangkan implementasi dan evaluasi strategis mencakup variasi keputusan manajerial, struktur organisasi, gaya kepemimpinan, sistem informasi manajemen dan sistem evaluasi.

### 3. Arti Manajemen Strategis Bagi Perpustakaan

Perkembangan perpustakaan yang sangat lambat itu banyak dipengaruhi oleh sistem manajerial. Suatu realita dalam manajemen perpustakaan kita kurang memperhatikan *the right man on the right place*. Tidak sedikit perpustakaan tinggi ternama di negeri ini dikendalikan oleh mereka yang tidak memiliki basic perpustakaan maupun manajemen. Pengangkatan pimpinan Perpustakaan Nasional Propinsi cenderung kurang memperhatikan aspirasi bawah dan sekedar bagi-bagi kursi. Demikian pula perpustakaan sekolah/madrasah masih didominasi oleh guru yang punya kewajiban mengajar, akibatnya perpustakaan sekolah itu banyak tutupnya daripada bukanya. Pola pikir ini mungkin didasarkan pada faktor politik, pemerataan sejawat, koncoisme, maupun untuk mempertahankan jabatan dan lainnya.

Manajemen strategis sebenarnya menawarkan perubahan mendasar dan global dengan tetap memperhatikan faktor internal maupun eksternal dalam jangka panjang. Manajemen perpustakaan selama ini kurang memperhatikan faktor-faktor politik, ekonomi, teknologi informasi, maupun pengembangan SDM. Sebagai contoh banyaknya lulusan D3 perpustakaan dari beberapa Perguruan Tinggi. Namun dalam pengembangan SDM selanjutnya justru yang diperhatikan adalah penataran guru maupun karyawan yang sebentar lagi akan pensiun bukan memberi peluang bagi diploma yang lebih memiliki kekuatan dan kemampuan dalam bidangnya.

Sebelum penerapan manajemen strategis ini perlu dipahami filosofi dan maknanya bagi perpustakaan yakni:

#### a. Manajemen strategis merupakan suatu proses.

Dalam konteks ini, pimpinan perpustakaan harus mampu mengidentifikasi, memilih, dan mengimplementasikan strategis yang paling baik/cocok untuk perpustakaan yang dipimpinnya. Oleh karena itu pimpinan perpustakaan harus memahami kondisi internal dan eksternal perpustakaan tersebut. Kiranya sulit bagi mereka yang tidak mengerti perpustakaan untuk memimpin perpustakaan dengan baik apalagi dengan manajemen strategis ini. Demikian pula pimpinan yang berasal dari luar kultur masyarakat setempat sulit mengembangkan sistem perpustakaan di suatu daerah apabila tidak memahami kondisi internal maupun eksternal.

**b. Manajemen strategis merupakan kemampuan memenej kompetensi perpustakaan.**

Suatu strategi dapat dikatakan efektif apabila pimpinan perpustakaan mampu mendayagunakan secara optimal akan keahlian, ketrampilan, sumber daya maupun sumber dana perpustakaan yang dipimpinnya. Keahlian pengelolaan sumber-sumber inilah merupakan tolok ukur maupun parameter keberhasilan pimpinan. Belum merupakan jaminan bahwa dengan sederetan gelar dan tingginya pangkat seseorang dalam lembaga akan mampu memenej perpustakaan dengan baik. Sebab mungkin saja mereka tidak mampu mengidentifikasi, mengimplentasikan sumber-sumber yang dimiliki apalagi melakukan evaluasi atas kinerja bawahan.

**c. Manajemen strategis memperbaiki efisiensi dan efektivitas.**

Setiap organisasi maupun lembaga termasuk perpustakaan harus dilihat dari aspek efisiensi dan efektivitas. Efisiensi dalam hal ini berarti melakukan pekerjaan dengan benar (*doing thing right*) yang dalam implementasinya berkaitan dengan aktifitas perpustakaan dan faktor-faktor internal seperti sistem, tata tertib, peraturan, prosedur maupun metode yang berlaku. Sedangkan efektivitas dalam hal ini berarti melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*) yang dalam hal implementasinya berkaitan dengan kinerja perpustakaan. Di samping itu juga dapat dilihat keterkaitan perpustakaan dengan lingkungan eksternal secara global.

**d. Manajemen strategis berorientasi pada tujuan jangka panjang.**

Untuk mengarahkan langkah perpustakaan dalam mencapai tujuan jangka panjang diperlukan pimpinan perpustakaan yang memiliki wawasan yang luas tentang masa depan perpustakaan, pengetahuan maupun kemampuan SDM. Oleh karena itu pimpinan perpustakaan harus mampu menangkap fenomena-fenomena saat ini dan diprediksi sedemikian rupa dalam mengantisipasi masa depan. Perkembangan eksternal yang labil sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja perpustakaan dari pada faktor eksternal yang stabil. Perubahan politik, krisis moneter, menurunnya nilai rupiah, perpajakan, maupun perkembangan teknologi informasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja perpustakaan.

#### 4. Perencanaan, Implementasi, dan Evaluasi

##### a. Perencanaan strategis

Untuk mencapai tujuan perpustakaan baik jangka pendek, menengah dan jangka panjang diperlukan adanya perencanaan yang matang. Perencanaan strategis merupakan pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan bagaimana dan oleh siapa (Handoko.1993:78).

Perencanaan ini merupakan tindakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat dilakukan sebagai dasar pembuatan keputusan yang strategis.

Perpustakaan memiliki faktor internal yang berupa kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) dan faktor yang berupa peluang (opportunities) dan ancaman (threets). Kekuatan yang dimiliki perpustakaan antara lain: sumber daya manusia, gedung, koleksi, mebuler, teknologi informasi dan lainnya. Dengan mengidentifikasi kekuatan ini dapat diberdayakan secara optimal untuk mencapai tujuan perpustakaan, misalnya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya.

Di samping itu perlu juga dipahami kelemahan-kelemahan perpustakaan misalnya SDM yang lemah, anggaran yang minim, koleksi sedikit maupun struktur organisasi perpustakaan yang tidak jelas. Dengan memahami kelemahan-kelemahan tersebut akan timbul pemikiran bagaimana cara mengantisipasinya dengan langkah-langkah strategis.

Faktor eksternal perpustakaan yang perlu diperhitungkan adalah peluang yaitu kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk melangkah atau mengadakan aktivitas seperti : adanya sponsor, kesempatan DIKLAT, bantuan buku-buku, dan lainnya. Di samping itu perlu dipahami adanya ancaman dan tantangan yang dihadapi perpustakaan, misalnya maraknya VCD, rendahnya produksi buku, mahalnya buku-buku dari luar negeri dan lainnya.

Di samping unsur-unsur tersebut, dalam penyusunan perencanaan perlu diidentifikasi mandat, misi dan tujuan perpustakaan. Mandat merupakan sesuatu yang telah ditetapkan dalam undang-undang maupun peraturan, misalnya perpustakaan harus ada pada setiap lembaga pendidikan (UU No.2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional) dan bagi perpustakaan

Perguruan Tinggi mandat ini tercantum pada PP No. 30/1990 tentang fungsi perpustakaan PT yaitu sebagai Unit Pelaksana Teknis/UPT. Mandat inilah sebenarnya yang membedakan perpustakaan sebagai organisasi publik negeri maupun swasta. Sedangkan pemahaman mandat ini merupakan hal yang fundamental dalam penyusunan perencanaan strategis.

Peran misi dalam organisasi perpustakaan akan memberi dasar atau justifikasi bagi eksistensi perpustakaan dalam lembaga induknya. Misi ini berisi maksud yang fundamental dan karakteristik perpustakaan. Secara khusus misi ini memberikan konteks bagi pengembangan visi, tujuan, bidang kerja dan strategi organisasi (Viljoen.1997:164).

Misi merupakan pernyataan umum dan abadi tentang maksud organisasi yang hasilnya dapat diukur, dirasakan dan dapat diketahui dalam kenyataan. David Osborne dan Ted Gaebler (1996) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki misi yang jelas akan memiliki kelebihan-kelebihan dari organisasi yang digerakkan oleh peraturan. Beberapa kelebihan itu antara lain lebih efisien, lebih efektif, lebih fleksibel, lebih inovatif dan mempunyai semangat lebih tinggi.

Misi dapat digunakan sebagai pedoman dan arah perjalanan perpustakaan agar tidak keluar terlalu jauh dari garis-garis yang telah ditetapkan. Misi juga harus dipahami dan direalisasikan bersama oleh seluruh anggota dalam organisasi itu. Flavel dan Williams (1996) lebih jauh menyatakan pentingnya misi bagi suatu lembaga maupun organisasi antara lain untuk :

1. Menjamin adanya kebulatan tujuan organisasi.
2. Memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya organisasi.
3. Dapat mengembangkan iklim usaha yang profesional
4. Mengekspresikan maksud organisasi sehingga kinerja organisasi selalu dapat dimonitor.

## **b. Implementasi**

Implementasi merupakan realisasi dan pelaksanaan keputusan dan kebijaksanaan yang telah diputuskan bersama yang dalam pelaksanaannya banyak menemui kendala. Oleh karena itu sebelum pelaksanaan perlu dipersiapkan SDM sebagai pelaksana, anggaran yang memadai, prosedur/sistem yang akan digunakan, dan media/peralatan yang diperlukan, serta perlu diantisipasi faktor-faktor non teknis.

Dalam penugasan SDM sebagai pelaksana pada unit kegiatan, tugas maupun jabatan tertentu perlu diantisipasi tenaga yang sesuai (*the right man on the right place*). Penugasan yang berorientasi pada senioritas dan koncoisme kadang justru menghambat proses implementasi di lapangan.

Dalam pengaturan anggaran hendaknya menganut sistem efisiensi dan efektifitas serta mengutamakan profesionalitas, produktifitas, dan fungsional. Sedangkan sistem dan mekanisme kerja yang dipilih perlu mempertimbangkan efisiensi dan efektifitas tanpa harus dengan prosedur yang berbelit-belit.

Keberhasilan implementasi keputusan strategis sangat dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain : kemampuan organisasi, alokasi sumber daya dan sumber dana, komitmen terhadap strategi, dukungan administrasi dan kepemimpinan. Perpustakaan sebagai organisasi berfungsi untuk mencapai tujuan. Berhasil atau tidaknya upaya tersebut dipengaruhi sejauh mana kemampuan perpustakaan untuk mengembangkan kompetensi perpustakaan maupun posisi pustakawan dan tenaga lain sesuai bakat dan keahlian mereka. Di samping itu juga dipengaruhi bagaimana kiat-kiat menghubungkan struktur organisasi itu dengan kebutuhan strategis.

Realisasi keputusan strategis harus didukung oleh alokasi sumber daya dan sumber dana yang dalam hal ini perlu diperhitungkan anggaran dan program yang diperlukan pada tiap unit kegiatan perpustakaan secermat mungkin. Kemudian diperlukan kebijaksanaan bagaimana memfokuskan kinerja itu pada upaya pencapaian tujuan jangka pendek, menengah dan panjang.

Suatu aktifitas akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh komitmen seluruh staf. Oleh karena itu perlu ditanamkan motivasi-motivasi yang kuat pada individu-individu yang terlibat dalam kegiatan perpustakaan itu. Di samping juga harus diantisipasi bagaimana lingkungan dan budaya kerja setempat dan perlu penciptaan orientasi pada hasil/produktivitas kerja.

Kerapian sistem administrasi akan mendukung implementasi keputusan strategis. Untuk itu diperlukan pemilihan cara yang lebih mudah dan cepat untuk melaksanakan kebijakan maupun suatu prosedur.

Kepemimpinan (*leadership*) sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja perpustakaan. Untuk itu diperlukan kepemimpinan yang :

1. Mampu membentuk nilai, dan menggerakkan budaya kerja.
2. Mampu mengendalikan organisasi yang inovatif, responsive dan mampu menangkap/memanfaatkan peluang.
3. Mampu mengatasi konflik kekuasaan dan kepentingan, lalu mampu menciptakan konsensus.

### c. Evaluasi

Implementasi dan evaluasi strategi merupakan dua komponen penting dalam proses manajemen strategis. Proses implementasi dan evaluasi ini akan lebih efektif apabila ditunjang oleh tujuan dan standar organisasi yang jelas. Higgins menyatakan bahwa seluruh fungsi manajemen meliputi : perencanaan, pengawasan, pengorganisasian, komunikasi dan inovasi dapat diterapkan pada proses implementasi dan evaluasi (Baseman.1989).

Evaluasi maupun pengawasan adalah proses monitoring terhadap implementasi strategis dalam mengambil tindakan perbaikan agar kinerja organisasi itu sesuai dengan rencana strategis. Oleh karena itu dalam evaluasi diperlukan :

1. Standar/ukuran kerja
2. Analisis deviasi antara kinerja realitas dengan rencana
3. Tindakan perbaikan kinerja.

Adapun langkah-langkah evaluasi yang harus ditempuh adalah :

1. Penentuan standar maupun ukuran, sasaran, tujuan atau hasil yang akan dicapai.
2. Pengukuran dan pencatatan kinerja yang telah dicapai.
3. Mengadakan perbandingan antara rencana strategis dengan hasil kinerja yang telah dicapai.
4. Melakukan tindakan koreksi
5. Terus menerus berusaha untuk memperoleh umpanbalik (feedback) faktor internal dan eksternal
6. Selalu memonitor perkembangan terakhir.

## P E N U T U P

Manajemen strategis dapat diterapkan dalam berbagai jenis perpustakaan. Sebab sistem manajemen ini menuju pada kinerja perpustakaan yang lebih efektif dan



efisien dalam jangka panjang. Perubahan perpustakaan akan lebih baik apabila didukung oleh visi, misi dan tujuan yang jelas, keahlian, insentif/penghargaan yang sesuai, SDM dan adanya rencana yang terjangkau. Dalam sistem manajemen strategis ini terdapat kegiatan perencanaan, implementasi, dan evaluasi.

## Daftar Pustaka

- BASEMAN, Glenn. 1989, *Strategic Managemen*. New York: John Wiley.
- FLAVEL and WILLIAMS. 1996. *Strategic Management; a Practical Approach*. Sydney Prentice Hall.
- HANDOKO, T. Hani. 1993. *Manajemen II*. Yogyakarta: BPFE UGM
- LASA HS. 1998. *Kamus Istilah Perpustakaan*. Yogyakarta Gadjah Mada University Press
- LINE, Maurice B. 1989 *Academic Library Management*. London: The Library Association.
- MANULLANG, M. 1988. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- OSBORNE, David. 1996. *Mewirausahakan Birokrasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- ROBBINS, Stephen P. 1990. *Teori Organisasi; Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta : Arcan
- VILJOEN, John. 1997. *Strategic Managemen; Plaung and Implementing Succesfull Corporate Strategic*. Melbourn: Longman.