

Efektivitas Pelayanan Publik Digital: Studi Kasus Pelayanan Perpustakaan Digital Puslatbang PKASN LAN

Digital Public Service Effectiveness: Case Study on Puslatbang PKASN LAN's Digital Library

Yuyu Yuningsih¹ dan Putri Wulandari Atur Rejeki

*Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Lembaga Administrasi Negara
Jalan Kiarapayung KM 4,7, Sumedang
Telp. dan Fax. (022) 7790044*

(Diterima 09/11/21; disetujui 13/07/22)

Abstract

One of Puslatbang PKASN LAN's digital services is the library application which started in 2010. This application was developed internally and has been used for more than a decade. This study aims to analyze how effective this application is, the management of the library, and analyze the driving factors as well as the obstacles encountered during use. A descriptive qualitative method was used with data triangulation. Deployment of questionnaires filled by the users to find out the effectiveness of the services and interview conducted with the librarian of Puslatbang PKASN LAN. The results showed that 93.34% of users felt helped by the digital service of the Puslatbang PKASN Library which shows that the level of effectiveness is very high. The supporting factor, as well as the inhibiting factor, is the leadership's commitment to this digitizing library services. Other agencies that are willing to adopt and/or replicate this service should pay attention to some of the things, among others are (1) availability of competent human resources for library administrators such as librarians or other administrators; (2) availability of supporting infrastructure, and (3) leadership policies that support the implementation of digital services.

Keywords: *effectiveness, public services, innovation, digital library.*

Abstrak

Salah satu pelayanan publik digital di Puslatbang PKASN adalah aplikasi perpustakaan digital yang dimulai sejak tahun 2010. Aplikasi ini merupakan salah satu inovasi berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang dikembangkan secara internal dan telah dimanfaatkan selama lebih dari sepuluh tahun. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas aplikasi tersebut, kemudian menganalisis faktor pendorong dan penghambat implementasi, serta bagaimana strategi menghadapinya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif dengan triangulasi data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada pengguna aplikasi perpustakaan Puslatbang PKASN untuk melihat efektivitas pelayanan perpustakaan digital, serta wawancara dilakukan kepada pustakawan Puslatbang PKASN untuk mengetahui tentang pengelolaan

¹ Email: yuyu.yuningsih310@gmail.com

perpustakaan, serta faktor pendukung dan penghambat layanan perpustakaan digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 93,34% pengguna merasa terbantu dengan adanya pelayanan digital perpustakaan Puslatbang PKASN. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas pelayanan digital perpustakaan Puslatbang PKASN sangat tinggi. Faktor pendukung sekaligus faktor penghambat pelayanan perpustakaan Puslatbang PKASN yaitu komitmen pimpinan terhadap pelayanan perpustakaan digital. Rekomendasi bagi instansi lain yang akan mengadopsi dan/atau mereplikasi pelayanan ini, antara lain harus memperhatikan ketersediaan SDM pengelola perpustakaan yang kompeten, ketersediaan infrastruktur yang mendukung, serta adanya kebijakan pimpinan yang mendukung pelayanan perpustakaan digital.

Kata Kunci: efektivitas, pelayanan publik, inovasi, perpustakaan digital.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang sangat pesat dan semakin tingginya tuntutan masyarakat, memaksa organisasi sektor publik untuk melakukan transformasi pelayanan publik dari manual menjadi digital. Digitalisasi pelayanan publik dianggap mampu menjadi solusi alternatif dalam mengatasi permasalahan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang kompleks, secara efektif dan efisien (Ruru *et al.*, 2013). Kondisi ini menyebabkan banyak instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, mengupayakan pengembangan dan penerapan berbagai inovasi dalam penyelenggaraan aktivitas administrasi publik (Eprilianto *et al.*, 2020). Ditambah lagi dengan adanya pandemi Covid-19 sejak awal tahun 2020, yang menjadi akselerator dalam transformasi pelayanan publik, yang tentu saja membutuhkan peran, kompetensi, dan sumber daya baru sesuai perkembangan yang terjadi, agar dapat menjawab tantangan yang muncul, seperti cara memperoleh *user engagement*, menyusun perencanaan dan kontrol, serta menentukan bentuk pelayanan digital yang tepat (Agostino *et al.*, 2020).

Implementasi pelayanan publik digital di Indonesia sangatlah bervariasi (Eprilianto *et al.*, 2020). Pada tahun 2018, setidaknya terdapat 616 instansi pemerintah yang telah melakukan penerapan *electronic government (e-gov)*, salah satunya ditandai dengan penggunaan TIK dalam pelayanan publik (KemenPAN&RB, 2019). Beberapa inovasi sektor publik berbasis TIK yang telah dilakukan di antaranya di bidang pendidikan (*e-education*), kesehatan (*e-health*), pariwisata (*e-tourism*), keuangan (*e-budgeting*), serta pengadaan barang dan jasa (*e-procurement*) (Aprilianto *et al.*, 2019). Inovasi juga terjadi di bidang perpustakaan, dengan adanya perkembangan internet dan sumber informasi yang begitu cepat, menuntut pengelola perpustakaan untuk melakukan langkah perubahan, baik dalam bentuk koleksi perpustakaan, maupun pola pelayanan. Perpustakaan digital menawarkan kemudahan bagi pengguna, dalam mengakses sumber informasi elektronik dengan media yang mudah dan menyenangkan. Pengguna tidak lagi terikat secara fisik pada jam layanan perpustakaan, ketika pengguna harus mengunjungi perpustakaan secara langsung untuk mendapatkan informasi (Widayanti, 2015).

Aplikasi perpustakaan digital yang populer di Indonesia terdapat di instansi Perpustakaan Nasional RI (iPusnas), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (SLiMS), Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (iJakarta), Kementerian Agama RI (iSantri), dan EPrints yang populer di kalangan perguruan tinggi seperti UNY, UMM, UNDIP, UMS, dll (mysch.id, 2021). Penelitian mengenai perpustakaan digital telah banyak dilakukan, di antaranya Widayanti (2015) yang menyebutkan bahwa perpustakaan digital memiliki beberapa keunggulan dan memberikan manfaat yang luas. Kemudian Winarko (2009) yang mengidentifikasi perkembangan perpustakaan digital di Indonesia. Sementara itu, Wulandari

(2012) membahas tentang jaringan perpustakaan digital di Indonesia dan bagaimana cara mengembangkannya. Penelitian Surachman (2011) mengulas berbagai aspek terkait upaya membangun jaringan perpustakaan digital di Indonesia. Kemudian Rodliyah (2012) yang mengusulkan tentang kerja sama antar perpustakaan dan *resource sharing* dalam mengembangkan perpustakaan digital. Namun, sepanjang pengetahuan penulis, belum banyak penelitian yang membahas mengenai efektivitas layanan perpustakaan digital di instansi pemerintah tertentu.

Efektivitas layanan perpustakaan digital dapat terlihat dari tingkat kepuasan penggunaannya (Mulyadi, 2016). Perpustakaan digital di Puslatbang PKASN LAN menerapkan aplikasi *web-based* yang telah digunakan selama lebih dari sepuluh tahun, tanpa pengembangan kompetensi pengelola lebih lanjut. Konten perpustakaan digital diharapkan sesuai kebutuhan dan perkembangan yang terjadi. Menurut pustakawan di Puslatbang PKASN LAN, koleksi perpustakaan Puslatbang PKASN LAN memiliki beberapa keunggulan dibandingkan aplikasi sejenis, yakni tersedianya bahan pustaka yang bersifat khusus, seperti publikasi laporan terkait bidang Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil berupa laporan Aksi Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Struktural, laporan Aktualisasi peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS) dan laporan peserta pelatihan Revolusi Mental. Publikasi ini berisi ide dan implementasi inovasi dari para peserta pelatihan yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN LAN. Apabila publikasi ini tidak dikelola dengan baik, maka tidak dapat dimanfaatkan secara optimal, demi peningkatan kualitas layanan publik.

Berkaitan dengan pemaparan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan harapan dapat memberikan saran/masukan terhadap perkembangan perpustakaan Puslatbang PKASN LAN pada khususnya dan implementasi *good governance* pada umumnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelayanan perpustakaan digital di Puslatbang PKASN, mengetahui pengelolaan perpustakaan di Puslatbang PKASN, mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat keberlanjutan aplikasi perpustakaan digital ini, serta strategi yang dilakukan dalam mengatasi faktor penghambat tersebut. Kemudian, penelitian ini juga ingin mengetahui prasyarat apa yang harus dimiliki suatu organisasi, apabila ingin mereplikasi pelayanan publik tersebut.

2. TINJAUAN TEORITIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Konsep Pelayanan Publik dan Pelayanan Publik Digital

Pelayanan publik adalah pelayanan terhadap kebutuhan yang bersifat umum dari masyarakat, sehingga masyarakat berhak untuk menuntutnya dan pemerintah berkewajiban untuk memenuhinya. Kriteria pelayanan publik terbagi menjadi 2 (dua) macam. *Pertama*, yaitu sifat dari barang dan jasa itu sendiri. Barang dan jasa yang termasuk dalam kategori barang publik atau barang yang memiliki eksternalitas tinggi, biasanya tidak dapat diselenggarakan oleh korporasi, sementara barang dan jasa tersebut sangat penting bagi masyarakat luas. Misalnya pendidikan dasar, pelayanan kesehatan, pertahanan negara, pembangunan jalan. *Kedua*, yaitu tujuan dari penyediaan barang dan jasa. Penyediaan barang dan jasa yang bertujuan untuk mencapai tujuan dan misi negara, walaupun bersifat privat, dikatakan sebagai pelayanan publik. Misalnya pelayanan pendidikan, pelayanan kesehatan dan jaminan sosial sebagai pemenuhan hak dan kebutuhan dasar masyarakat untuk hidup secara layak dan bermartabat. Pelayanan administratif yang strategis juga menjadi bagian penting dari pelayanan publik yang harus disediakan oleh negara seperti pelayanan KTP, akta kelahiran, sertifikasi tanah, dan perizinan. Pelayanan untuk memenuhi kebutuhan

masyarakat umum seperti energi, listrik, air minum, transportasi publik, dapat dikatakan sebagai pelayanan strategis karena menjadi bagian dari hajat hidup orang banyak. Pelayanan untuk memenuhi komitmen internasional juga merupakan pelayanan publik, sebagai bentuk kepedulian dan kewajiban untuk memenuhi standar, tujuan, dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh masyarakat internasional, misalnya kesepakatan untuk mewujudkan *Millennium of Development Goals* (MDGs), yang sekarang dikenal dengan SDGs (*Sustainable Development Goals*).

Penyediaan pelayanan publik menjadi tanggung jawab negara. Namun, pemerintah atau unsur penyelenggara negara dapat melibatkan lembaga non-pemerintah untuk menyelenggarakannya. Negara harus menyediakan anggaran atau subsidi untuk menjamin semua warga memiliki akses terhadap pelayanan publik tersebut. Ketika pelayanan publik dilakukan oleh lembaga non-pemerintah, maka pemerintah memiliki peran untuk menjamin agar penyelenggara tersebut tunduk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk itu, sistem pelayanan publik harus mengatur peran pemerintah dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan, dalam rangka melindungi kepentingan warga dari *moral hazards* yang mungkin terjadi, dari keterlibatan swasta dalam penyelenggaraan layanan publik (Dwiyanto, 2018).

Struktur birokrasi pemerintah yang *weberian*, hierarkis, *rigid*, dan *formalistic*, sering kali menghambat pelayanan publik. Oleh karena itu, debirokratisasi dilakukan untuk membuat keterlibatan pemerintah dalam penyelenggaraan layanan, menjadi semakin efisien, tepat sasaran, dan fokus pada misi. Sistem pelayanan publik harus memiliki kebijakan dan standar pelayanan, agar inovasi dan kreativitas dalam mengelola penyelenggaraan layanan publik, dapat terus berkembang. Standar pelayanan, mulai dari *input-proses-output*, harus ditetapkan secara jelas, sederhana, dan mudah dipahami oleh birokrasi dan masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik juga dapat dilakukan dengan cara kerja sama antar daerah sebagai salah satu pilihan dalam mengelola layanan publik yang memiliki eksternalitas melewati batas-batas administratif suatu daerah, kerja sama dengan lembaga non-pemerintah, dan melibatkan partisipasi masyarakat (kolaboratif). Masyarakat tidak hanya menjadi pihak yang berperan sebagai klien atau pengguna. Namun, juga sebagai warga yang berdaulat, pemilik pemerintahan, pemangku kepentingan, sekaligus mitra pemerintah yang kritis dan produktif. Oleh karena itu, partisipasi atau keterlibatan masyarakat menjadi sebuah keharusan dalam proses dan manajemen pelayanan publik.

Praktik penyelenggaraan pelayanan publik tidak lepas dari budaya pelayanan. Penciptaan budaya pelayanan ini harus didukung oleh komitmen yang kuat dari pemerintah dan para pimpinan birokrasi publik, sehingga pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar pelayanan. Kondisi masyarakat Indonesia yang beragam, perubahan sosial, ekonomi, dan budaya, selayaknya membuat pengelolaan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi responsif dan inklusif, agar terwujud keadilan dalam pelayanan publik. Sistem pelayanan berbasis kepercayaan (*trust*) dapat dibangun sesuai dengan perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), untuk mempermudah akses warga terhadap pelayanan, proses kerja dibuat menjadi sederhana, mudah, murah, dan tidak banyak menyita energi warga dan penyelenggara pelayanan. Sistem ini diharapkan dapat menghindari terjadinya *moral hazards*, seperti pemberian informasi palsu, suap dan praktik korupsi, kolusi, dan sebagainya. Dengan implementasi TIK, pelayanan publik dapat diintegrasikan sesuai kebutuhan. Nilai-nilai yang mencirikan praktik *good governance* seperti efisien, non-diskriminatif, berkeadilan, berdaya tanggap tinggi, dan memiliki akuntabilitas tinggi, dapat dengan mudah dikembangkan parameter atau indikatornya dalam ranah pelayanan publik.

Terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan dalam mengembangkan pelayanan publik yang mencirikan praktik *good governance*, antara lain perubahan *mindset*; menumbuhkembangkan budaya baru yang sesuai dengan visi dan misi birokrasi sebagai agen pelayan publik; penyederhanaan struktur birokrasi pemerintah, agar lebih sesuai

dengan tantangan global, dapat memperbaiki kinerja birokrasi, efisiensi kegiatan pemerintahan dan mengembangkan birokrasi pemerintahan yang lebih demokratis; dan sistem pengembangan pegawai yang mampu melembagakan nilai, praktik, dan tradisi baru sesuai dengan budaya, nilai dan ciri praktik *good governance* (Dwiyanto, 2021).

Transformasi digital di sektor publik bertujuan untuk mewujudkan nilai-nilai publik, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menghadapi tantangan sosial (Lindgren & van Veenstra, 2018). Hal ini didorong oleh pertumbuhan populasi dan perubahan profil masyarakat yang membutuhkan pelayanan beragam, adanya peningkatan penggunaan *platform* digital, perubahan kelembagaan atau struktur organisasi pemerintah yang bergerak menuju struktur model hibrida yang berbasis komunitas, jejaring, kolaborasi dan partisipasi antar *stakeholder* yang berbeda (Ianculescu *et al.*, 2019; Lindgren & van Veenstra, 2018; Tate *et al.*, 2018). Hal ini diperkuat dengan perkembangan TIK yang pesat, terjadinya perubahan yang sangat dinamis, semakin kompleksnya kebutuhan masyarakat, dan tingginya tuntutan masyarakat kepada pemerintah yang menuntut organisasi publik yang *agile*, adaptif, dan terbuka. Salah satu cirinya, yaitu organisasi publik yang memiliki struktur organisasi kecil/sedikit, tetapi kaya akan fungsi, serta memiliki efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas publik yang tinggi (Ianculescu *et al.*, 2019; Lindgren & van Veenstra, 2018; Yusriadi, 2018).

Saat ini telah terjadi transisi dalam proses pelayanan publik yang sebelumnya klasikal, birokratis, *top-down*, dan transaksi *paper-based*, beralih menjadi pendekatan penyediaan layanan publik baru secara daring (*online*), yang dirancang untuk menopang kebutuhan sosial yang beragam dalam berbagai konteks, termasuk kondisi sosial ekonomi yang tidak setara (Ianculescu *et al.*, 2019). Seluruh organisasi sektor publik harus turut serta dalam proses kolaborasi dan mewujudkan kepemimpinan bersama dengan *stakeholder*, didukung oleh teknologi yang menjadi pengungkit (Tate *et al.*, 2018).

Berbagai jenis inovasi sektor publik, antara lain adanya layanan baru atau peningkatan layanan (inovasi produk), adanya cara baru dalam memberikan layanan yang sudah ada (inovasi *delivery*/layanan), adanya cara berpikir baru dan menantang asumsi yang mendasari layanan (inovasi konseptual), adanya cara baru dalam berinteraksi dengan organisasi, termasuk dalam proses *knowledge management* (inovasi sistematis), adanya cara baru dalam pelibatan masyarakat (inovasi tata kelola), adanya cara baru dalam memproduksi dan menyediakan layanan (inovasi proses), serta adanya metode baru dalam mempromosikan organisasi dan memengaruhi perilaku masyarakat (inovasi komunikasi) (Tate *et al.*, 2018). Lebih lanjut Tate *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa inovasi sektor publik biasanya lebih ditujukan pada inovasi layanan, daripada inovasi produk. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi kebutuhan masyarakat.

Penggunaan TIK di instansi pemerintah bukanlah hal yang baru (Filgueiras *et al.*, 2019), termasuk di Indonesia. Penggunaan TIK ini mengubah cara pemerintah, sebagai pemberi layanan, dalam berhubungan atau berinteraksi dengan masyarakat sebagai pengguna layanan. Berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Indonesia berkenaan dengan transformasi digital pelayanan publik di antaranya: (1) Instruksi Presiden No. 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*; (2) UU No. 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik; (3) Peraturan Pemerintah No. 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; (4) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 13 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Informasi Pelayanan Publik Nasional; hingga (5) Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE). Peraturan dan kebijakan ini menunjukkan perhatian, upaya, dan keseriusan pemerintah untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik, salah satunya melalui implementasi TIK.

E-government (*e-gov*) merupakan pengungkit bagi transformasi digital sektor publik. Filgueiras *et al.* (2019) dan Ianculescu *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa *e-gov* memiliki

perbedaan dengan transformasi digital. *E-gov* lebih menekankan pada penggunaan TIK dalam pelayanan publik, yang terkadang mengabaikan fakta bahwa adopsi teknologi dan akibat yang muncul dari perubahan tersebut melibatkan preferensi politik yang kompleks. Lebih lanjut, Ianculescu *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa adopsi teknologi memberikan banyak peluang untuk kolaborasi dan partisipasi *stakeholder* dalam *re-thinking*, *re-designing*, *re-scoping*, dan *re-engineering* proses atau prosedur layanan, jenis layanan atau sistem sektor publik, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja atau produktivitas. Tujuan mendasar dari transformasi digital sektor publik adalah untuk memberikan perubahan kelembagaan dan modalitas baru, dalam memberikan layanan publik pada masyarakat dan/atau *stakeholder*.

Ketersediaan teknologi tentu penting, tetapi tidak cukup dalam proses transformasi digital. Proses transformasi digital di pemerintahan melibatkan preferensi manajemen yang tidak selalu linier atau disebabkan oleh faktor teknologi. Adopsi TIK dalam transformasi digital pelayanan publik merupakan proses yang kompleks, terutama berkaitan dengan faktor kelembagaan. Perubahan dalam proses transformasi digital membutuhkan legitimasi dan situasi kondisi yang dapat mendorong institusionalisasi, deinstitutionalisasi dan reinstitusionalisasi. Ketersediaan teknologi yang saling memengaruhi dengan faktor kelembagaan akan menentukan kesuksesan atau kegagalan digital transformasi itu sendiri (Filgueiras *et al.*, 2019). Walaupun demikian, penggunaan TIK merupakan langkah awal yang bagus dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, yang perlu terus didorong menjadi bagian dari proses transformasi digital.

2.2 Efektivitas Pelayanan Publik Digital

Sistem pelayanan publik dihadapkan pada era globalisasi dan digitalisasi yang semakin berkembang. Kompetisi global memaksa penyelenggara layanan publik di semua negara, agar lebih kompetitif dalam menghasilkan layanan berkualitas tinggi secara efektif, efisien, mudah, dan murah. Reformasi sistem pelayanan publik yang dilakukan antara lain debirokratisasi, privatisasi, dan desentralisasi. Selain bentuk reformasi sistem pelayanan publik tersebut, masing-masing organisasi publik mengembangkan pelayanan publik digital sesuai tugas pokok dan fungsinya. Hal ini dibedakan sesuai dengan bagian pelayanan, yaitu (1) kelompok pelayanan administratif; (2) kelompok pelayanan barang dan (3) kelompok pelayanan jasa (Yusriadi, 2018). Perbedaan karakteristik pelayanan publik digital dengan pelayanan publik tradisional, dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Pelayanan Publik

Karakteristik	Dampak implementasi pelayanan publik	
	Pelayanan Publik Tradisional	Pelayanan Publik Digital
Keterbukaan	Rendah	Tinggi
Transparansi	Rendah	Tinggi
Akuntabilitas	Rendah	Tinggi
Otonomi	Rendah	Tinggi
<i>Empowerment</i>	Rendah	Tinggi
<i>Demand mitigation</i>	Tinggi	Rendah
Personalisasi	Rendah	Tinggi
Reliabiliti	Rendah	Tinggi
<i>Citizen-centered</i>	Rendah	Tinggi
Partisipasi	Rendah	Tinggi
<i>Responsiveness</i>	Rendah	Tinggi
Nilai-nilai publik	Rendah	Tinggi
Keamanan	Sedang	Tinggi
Penggunaan Sumber daya	Rendah	Tinggi

Karakteristik	Dampak implementasi pelayanan publik	
	Pelayanan Publik Tradisional	Pelayanan Publik Digital
Rol (<i>Return on Investment</i>)	Rendah	Tinggi
Biaya layanan	Tinggi	Rendah
Kecepatan layanan	Rendah	Tinggi
Infrastruktur	<i>Fragmented</i>	<i>Integrated</i>

Sumber: (Ianculescu et al., 2019).

Pelayanan publik digital merupakan bagian dari implementasi *e-gov* yang menawarkan potensi spesifik untuk mengembangkan penyediaan layanan publik yang lebih efisien, lebih cepat, berpusat pada pengguna layanan, dan hemat biaya (Ianculescu et al., 2019). Platform pelayanan publik digital menawarkan standar baru hubungan antara birokrasi dan masyarakat, efisiensi dan efektivitas yang lebih besar, pengambilan keputusan yang lebih baik, kemungkinan penggunaan data untuk mengubah kebijakan, meningkatkan transparansi, dan mempromosikan pemerintahan terbuka (Filgueiras et al., 2019; Ianculescu et al., 2019). Pelayanan publik digital akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan meningkatkan pasar tenaga kerja (Ianculescu et al., 2019).

Tate et al. (2018) mengungkapkan bahwa inovasi sektor publik, yang merupakan salah satu ciri implementasi pelayanan publik digital, belum berfokus pada keunggulan kompetitif suatu organisasi. Hal ini karena dalam inovasi sektor publik membutuhkan lebih banyak interaksi, negosiasi, dan penyelesaian perselisihan yang mungkin terjadi antar *stakeholder*. Ditambah lagi dengan kesulitan berinovasi karena tidak adanya pendekatan terpadu lintas organisasi pemerintah, kesulitan pelibatan pengguna layanan, pembentukan kemitraan yang tepat, budaya organisasi yang tidak fleksibel, persyaratan hukum, kebutuhan akan inklusivitas, keragaman, dan kurangnya kerangka kebijakan yang mendukung. Organisasi sektor publik masih mengalami kesulitan dalam mengemukakan ide-ide kreatif dan inovatif dalam mengembangkan pelayanannya. Jika ide itu muncul, manajemen organisasi masih mengalami kesulitan dalam memutuskan ide mana yang akan diwujudkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Suatu inovasi pelayanan publik yang telah diluncurkan harus diukur efektivitasnya, agar layanan yang diberikan tetap berkualitas dan kepuasan masyarakat dapat tercapai.

Yusriadi (2018) menyatakan bahwa pada dasarnya pelayanan publik dapat diukur menggunakan standar (pelayanan). Standar ini ditetapkan dengan memperhatikan dimensi pelayanan seperti: (1) pelayanan tanpa diskriminasi; (2) penerapan prinsip kesederhanaan, kejelasan, kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan yang merata dan ketepatan waktu; (3) kualitas layanan, dalam arti sesuai dengan tuntutan, kecocokan bagi pengguna, dan bebas dari cacat; (4) terjamah, andal, akuntabilitas mutu layanan, jaminan dan empati; (5) berorientasi pada mutu, dicirikan dengan partisipasi aktif, empati, dan kepuasan yang dilayani.

Kualitas layanan dapat dilihat pada lima dimensi yang dikenal dengan TERRA, yaitu: (1) *Tangibles*, penampilan pemberi layanan dan fasilitas fisik lainnya, seperti sarana dan prasarana penunjang layanan; (2) *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha mengetahui keinginan atau kebutuhan pengguna layanan; (3) *Reliability*, kemampuan untuk memberikan layanan secara tepat dan benar, sesuai dengan jenis layanan yang telah dijanjikan; (4) *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu dan memberikan layanan secara cepat; (5) *Assurance*, pengetahuan, wawasan, kesopanan, santun, kepercayaan diri dari pemberi layanan dan menghormati atau menghargai pengguna layanan. Kelima dimensi ini harus diperhatikan dengan serius oleh para pemberi layanan, agar layanan yang diberikan sesuai dengan standar pelayanan dan pengguna layanan merasa puas.

Implementasi pelayanan publik digital pasti menghadapi tantangan dan rintangan. Beberapa di antaranya adalah komitmen dari pimpinan, bergantinya kebijakan yang harus diikuti, infrastruktur yang kurang memadai, tingkat konektivitas dan penggunaan teknologi yang terbatas, kesiapan sumber daya yang ada (termasuk IT *skills* dan infrastruktur), ketersediaan dana dan anggaran, perangkat hukum, serta perubahan paradigma (Yusriadi, 2018). Semua itu dapat menghambat pengelolaan dan pengembangan digitalisasi pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan temuan Tate *et al.* (2018) dan Ianculescu *et al.*, (2019), yang mengungkapkan bahwa adanya perbedaan visi-misi-tujuan dan cara pandang antara masyarakat sebagai pengguna layanan dengan pemerintah sebagai pemberi layanan, sering kali menjadi hambatan dalam menghubungkan masyarakat dan pemerintah, secara aman dan pribadi. Selain itu, praktik penghindaran risiko, kurangnya insentif, budaya organisasi yang tidak responsif dan tidak fleksibel, serta pemanfaatan data *real-time* yang diterima secara konstan dari berbagai sumber, menjadi tantangan lain yang harus dihadapi dalam implementasi pelayanan publik digital.

Meskipun demikian, banyak faktor yang memengaruhi sukses tidaknya pengelolaan pelayanan publik berbasis TIK. Beberapa literatur menyebutkan faktor-faktor pendorong dalam pengelolaan pelayanan publik digital di antaranya adalah adanya tuntutan yang kuat dari *stakeholder*; adanya dorongan dari organisasi dalam melakukan pengembangan *e-gov*; adanya perencanaan yang holistik dan detail untuk mengembangkan *e-gov*; adanya tanggung jawab yang jelas, perencanaan yang baik, serta pertimbangan terhadap risiko; tersedianya model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi; adanya keahlian dan penguasaan ilmu pengetahuan; serta penggunaan teknologi informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun elemen sukses dalam penerapan konsep digitalisasi pelayanan di sektor publik, antara lain adanya *support*, *capacity*, dan *value*. *Support* berarti keinginan dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk menerapkan konsep *e-gov*. *Capacity* berarti adanya unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah dalam mewujudkan impian terkait *e-gov* menjadi kenyataan. *Value* berarti manfaat yang secara signifikan dirasakan oleh masyarakat.

2.3 Efektivitas Perpustakaan Digital

Perpustakaan adalah institusi pengelola koleksi karya tulis, karya cetak, dan/atau karya rekam, secara profesional dengan sistem baku, guna memenuhi kebutuhan pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi para pemustaka (DPR RI, 2007). Perpustakaan berfungsi sebagai wahana pendidikan, penelitian, pelestarian, informasi, dan rekreasi untuk meningkatkan kecerdasan dan keberdayaan bangsa. Perpustakaan bertujuan untuk memberikan layanan kepada pemustaka, meningkatkan kegemaran membaca, serta memperluas wawasan dan pengetahuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Mulyadi (2016) yang menyebutkan bahwa perpustakaan sebagai lembaga edukatif, informatif, preservasi, rekreatif, dan kontemplatif harus didukung oleh sistem TIK yang sesuai dengan kebutuhan untuk mengakomodir aktivitasnya, sehingga informasi dari seluruh koleksi dapat diakses oleh berbagai pihak yang membutuhkan, dari seluruh dunia.

Perpustakaan berkembang dari masa ke masa, sejalan dengan perkembangan TIK. Perkembangan dari perpustakaan tradisional/konvensional, menjadi semi modern, menuju modern, kemudian berkembang menuju perpustakaan digital, sampai akhirnya menuju era perpustakaan virtual (Mulyadi, 2016). Menurut data Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas RI), per Juli 2021 jumlah perpustakaan di Indonesia ada 104.689 unit perpustakaan yang terbagi menjadi 4 (empat) jenis perpustakaan, yaitu: (1) Perpustakaan Umum sebanyak 4.202 unit; (2) Perpustakaan Sekolah sebanyak 96.758 unit; (3) Perpustakaan

Perguruan Tinggi sebanyak 1.886 unit; dan (4) Perpustakaan Khusus sebanyak 1.843 unit (Perpusnas, 2021). Dari sekian banyak perpustakaan ini, menurut Winarko (2009), di tahun 2009 baru tercatat sekitar 16 unit perpustakaan yang telah memiliki fasilitas perpustakaan digital, sebagian besar merupakan perpustakaan perguruan tinggi dan perpustakaan khusus. Menurut Umam & Santoso (2015) sejak tahun 2010, Perpusnas RI membangun perpustakaan digital nasional dengan menyiapkan jaringan TIK di 33 perpustakaan provinsi dan 120 perpustakaan umum, demi perkembangan layanan perpustakaan. Layanan perpustakaan digital diharapkan akan mempermudah pencarian informasi seperti dokumen, gambar, dan *database* dalam format digital dengan cepat, tepat, dan akurat.

Menurut Mulyadi, (2016); Chowdhury dalam Rodliyah, 2012; Widayanti (2015), pentingnya perpustakaan digital antara lain untuk:

1. Mengatasi kelemahan perpustakaan konvensional, antara lain: adanya batas fisik, ruang dan waktu; memiliki titik cari (*access point*) yang sangat terbatas; memiliki kontrol yang rumit; melibatkan pekerjaan fisik yang memerlukan banyak tenaga kerja.
2. Membawa informasi kepada pengguna dengan meningkatkan layanan perpustakaan berbasis kebutuhan pengguna, sejalan dengan perkembangan IPTEK, secara hemat dan efisien karena dapat diakses kapan saja dan di mana saja.
3. Memperluas jaringan informasi, sehingga akan mempermudah akses pada sumber-sumber informasi dalam segala bentuk dan jenis, serta memberikan fasilitas untuk *sharing* informasi dengan luas, baik antara pengguna maupun antar perpustakaan.
4. Memenuhi kebutuhan akan pelestarian informasi dan menawarkan berbagai macam cara penelusuran dan temu kembali yang canggih dan relatif mudah.
5. Meningkatkan pengembangan secara sistematis dan menjadi perangkat untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengatur/mengelola informasi dalam bentuk digital, berisi informasi yang mutakhir dan dapat mengakses informasi berseri secara mudah dengan *digital publishing*.
6. Memperkuat jaringan komunikasi dan kerja sama karena tidak dibatasi waktu, tempat, bahasa, dan budaya, sehingga dapat memperbaiki penyebaran dan penggunaan informasi.
7. Memperbesar kesempatan belajar sepanjang hayat, sehingga dapat meminimalkan kesenjangan digital di antara bangsa-bangsa di dunia.
8. Meringankan biaya pengadaan bahan pustaka.
9. Membangun citra perpustakaan kepada publik.
10. Menciptakan sistem terintegrasi yang lebih luas, terjangkau, dan mudah diakses oleh seluruh pengguna di mana pun dan kapan pun.

Mengingat betapa pentingnya perpustakaan digital, diharapkan seluruh perpustakaan di Indonesia bisa memiliki layanan perpustakaan digital. Walaupun mungkin secara bertahap sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi masing-masing, mulai dari pengembangan sistem otomasi perpustakaan, pengembangan sistem informasi *online*, dan pengembangan koleksi digital.

Perpustakaan digital merupakan berbagai organisasi yang menyediakan sumber daya termasuk pegawai/staf dengan keahlian khusus. Pegawai/staf bertugas untuk memilih/menyeleksi, menyusun/mengatur, menginterpretasi, memberikan akses intelektual, menyebarkan/mendistribusikan, melestarikan dan memastikan/menjamin keberadaan dan keutuhan koleksi karya-karya digital sepanjang waktu. Dengan demikian, koleksi tersebut dapat digunakan oleh komunitas masyarakat tertentu atau masyarakat terpilih yang membutuhkan, secara ekonomis dan mudah (*Digital Library Federation* dalam (Mulyadi, 2016; Surachman, 2011; Widayanti, 2015; Wulandari, 2012)). Mulyadi (2016) dan Rodliyah (2012) menyebutkan bahwa perpustakaan digital (*digital library*) sering pula disebut perpustakaan elektronik (*electronic library*) atau perpustakaan tanpa dinding (*library without*

wall), perpustakaan *hyper*, perpustakaan maya (*virtual library*) merujuk kepada penggunaan TIK di lingkungan perpustakaan dalam menjawab tuntutan pengguna layanan perpustakaan yang menginginkan layanan yang dapat diakses kapan saja, di mana saja dan dipandu oleh pustakawan profesional. Perpustakaan ini memiliki koleksi dalam bentuk *file* digital yang dapat diakses melalui komputer, memiliki berbagai layanan melalui perangkat digital, sehingga terbuka bagi masyarakat dunia.

Perpustakaan digital sering disamakan dengan perpustakaan elektronik karena konsep perpustakaan digital sebagai perpustakaan elektronik yang informasinya didapat, disimpan, dan diperoleh kembali, melalui format digital. Namun, perpustakaan digital lebih dari sekadar kumpulan dokumen elektronik pengganti bentuk cetak saja, tetapi koleksi perpustakaan digital sampai pada artefak digital yang tidak bisa digantikan dalam bentuk cetak (Mulyadi, 2016). Koleksi perpustakaan digital menekankan pada isi informasi dan jenisnya, dari dokumen tradisional sampai hasil penelusuran. Perpustakaan digital melayani mesin, manajer informasi, dan pemakai informasi, demi mendukung manajemen koleksi, penyimpanan, dan pelayanan bantuan penelusuran informasi, dengan memanfaatkan jaringan informasi. Perpustakaan digital merupakan sistem yang menyediakan suatu layanan bagi pengguna/komunitas pemustaka dengan akses terpadu/terintegrasi dan memberikan akses luas terhadap informasi yang telah tersimpan dan terorganisir dengan baik melalui TIK dengan staf khusus dan informasi khusus yang dapat diakses melalui jaringan internet selama 24 jam per hari. Pengguna perpustakaan digital dapat berupa pengguna akhir, operator perpustakaan, dan penghasil informasi. Objek perpustakaan digital merupakan objek digital yang disajikan secara elektronik dalam beberapa cara, misal metadata atau katalog, walau cakupan informasinya tidak selalu berbentuk digital. Katalog perpustakaan terdiri dari katalog buku, katalog kartu, katalog mikro, dan katalog *online* (Mulyadi, 2016).

Menurut Chowdhury dalam (Rodliyah, 2012), perpustakaan digital dapat dikelompokkan menjadi beberapa tipe, yaitu: (1) *early digital libraries*; (2) *digital libraries of institutional publication*; (3) *digital libraries developments at national libraries*; (4) *digital library at universities*; (5) *digital libraries of special materials*; (6) *digital libraries as research projects*; dan (7) *digital libraries as hybrid library project*.

Perpustakaan digital tidak berdiri sendiri, melainkan terkait dengan sumber lain dan terhubung dengan jaringan dengan kecepatan tinggi, beberapa implementasinya yaitu *Indonesia Digital Library Network* (IDLN) yang berdiri sejak tahun 2001, *Spektra Virtual Library* (SVL) yang dibentuk tahun 1999, *Indonesia Higher Education Network* (INHERENT) yang dibentuk pada tahun 2006, *Jogja Library for All* yang diluncurkan tahun 2005, dan Garba Rujukan Digital Indonesia (Garuda) yang diluncurkan sejak tahun 2009 (Mulyadi, 2016; Surachman, 2011; Wulandari, 2012). Per tanggal 6 November 2021, terdapat banyak sekali koleksi perpustakaan, yang terdiri dari 9.991.911 entri unik dan 14.286.403 entri dengan duplikat, yang bisa diakses secara umum di laman <https://onesearch.id/>. Koleksi ini merupakan hasil pengumpulan koleksi secara otomatis dari *repository* 2.376 mitra Perpustakaan RI yang telah memiliki layanan perpustakaan digital. Dari total 104.689 unit perpustakaan per Juli 2021, baru 1.690 dari 1.886 perpustakaan universitas; 444 dari 1.843 perpustakaan khusus; 164 dari 4.202 perpustakaan umum; dan 74 dari 96.758 perpustakaan sekolah, yang telah memiliki layanan perpustakaan digital. Laman ini disediakan agar layanan pustaka menjadi lebih cepat, lebih luas, lebih ekonomis, terjamin keasliannya, dan dapat memetakan pengetahuan institusi (Perpustakaan RI, 2021).

Organisasi harus memikirkan apakah akan sepenuhnya berbentuk perpustakaan digital atau tetap mempertahankan koleksi cetak yang ada, dengan menambah sumber informasi digital atau sering disebut perpustakaan *hybrid*. Pada umumnya, masing-masing instansi yang memiliki perpustakaan digital pasti memadukannya dengan bentuk perpustakaan tradisional atau konvensional, dengan tetap membeli bahan pustaka dalam bentuk cetak, berlangganan *database* komersial secara *online*, mendigitalisasi koleksi yang ada,

meminta *civitas akademika* menyerahkan koleksi dalam bentuk digital, menambah layanan *online delivery full-text articles*, dan tetap memiliki ruang perpustakaan yang luas untuk layanan secara tatap muka (Mulyadi, 2016; Wulandari, 2012).

Pengembangan perpustakaan dari tradisional menjadi digital harus memperhatikan beberapa hal, antara lain: (1) adanya aspek teknologi yang mendukung, seperti pakar TIK untuk merancang sistem perpustakaan digital, tersedianya media penyimpanan/*server*, infrastruktur jaringan internet, *hardware* seperti komputer, kamera digital, *scanner*, *printer*, *OCR*, *IMR*, *barcode*, dan *software* untuk mengakses aplikasi seperti *Freelib* (*free library*), *SLiMS* (*Senayan Open Source Library Management Systems*), *WEBLIS*, dan lain-lain; (2) adanya SDM seperti pustakawan dan/atau pengelola yang khusus menangani situs *web* (*webmaster*) dan memahami sistem perpustakaan digital yang bertugas melakukan *update* informasi terbaru, menginformasikan berbagai kegiatan, mencari sumber informasi di internet, dll; (3) adanya dukungan anggaran, antara lain untuk berlangganan *database* maupun *ebooks*; (4) adanya materi/objek digital seperti dokumen digital/elektronik, gambar digital, rekaman suara digital, video digital, atau multimedia digital (Mulyadi, 2016; Widayanti, 2015). Fitur perpustakaan digital, antara lain: fitur keanggotaan, fitur pencarian, fitur *link/pranala*, fitur dwi bahasa, fitur artikel, fitur folder dan arsip (Winarko, 2009). Fitur-fitur ini dimaksudkan untuk memberi fasilitas kepada pengguna dalam memanfaatkan layanan yang ditawarkan oleh perpustakaan secara *online*.

Kelebihan perpustakaan digital, antara lain: (1) menghemat ruangan penyimpanan; (2) memiliki akses ganda, (3) tidak terbatas ruang dan waktu, (4) biaya lebih murah.; (5) dapat dipublikasikan dengan cepat dan disebarkan tanpa penurunan kualitas; (6) proses temu kembali informasi dan akses penggalan informasi lebih mudah dan cepat; (7) mengamankan isi naskah dari kepunahan/pelestarian bahan pustaka dan (8) beragam koleksi digital tersedia secara lengkap dan mudah untuk ditransfer/digandakan. Koleksi digital adalah koleksi perpustakaan dalam bentuk digital yang merupakan segala sesuatu yang dapat diberi nama *file* dan disimpan dalam bentuk elektronik. Berdasarkan sifat media sumber informasi dan isinya, koleksi digital dibedakan menjadi: (1) bahan dan sumber daya *full-text* dalam format pdf, ms-word, ms-excel, jpg, gif, dll, termasuk *e-journal*, *open access digital collection*, *e-books*, *e-newspaper*, tesis, dan disertasi digital; (2) sumber daya metadata, termasuk *software* berbentuk katalog, indeks, abstrak, dll; (3) bahan-bahan multimedia digital; dan (4) aneka situs di internet.

Layanan perpustakaan digital kurang lebih sama dengan layanan perpustakaan konvensional, hanya saja ada peran TIK di dalamnya. Layanan-layanan tersebut, antara lain: (1) layanan sirkulasi; (2) layanan referensi dan hasil penelitian; (3) layanan periodik; (4) layanan multimedia/audiovisual; (5) layanan internet dan *computer station*; (6) layanan keamanan; dan (7) layanan pengadaan. Untuk memenuhi berbagai layanan ini, perpustakaan digital dapat menggunakan sumber daya informasi yang banyak digunakan, meliputi jurnal elektronik, *e-resource*, dan repositori institusi (Widayanti, 2015). Berbagai layanan baru ini tentunya akan memberikan kepuasan lebih bagi para pengguna.

Menurut Mulyadi (2016) dan Surachman (2011) tantangan yang biasa dihadapi dalam membangun dan mengembangkan perpustakaan digital, antara lain:

1. Proses pembangunan koleksi digital yang dapat diperoleh dari proses digitalisasi dokumen, dari koleksi cetak yang memakan waktu, tenaga, dan biaya, berlangganan/membeli informasi digital atau hanya mengakses ke sumber-sumber eksternal;
2. Masalah kebijakan, sering kali perpustakaan digital berjalan di awal saja, dan ketika ada masalah, seperti tidak ada lagi kebijakan yang memayungi, berhentinya komitmen dari para kontributor, tidak adanya dana, tidak adanya PIC (*person in charge*) yang menangani hal-hal teknis, membuat perpustakaan digital menjadi seolah “mati”.

3. Penentuan teknik arsitektur yang mendasari sistem perpustakaan digital yang berkaitan dengan aspek interoperabilitas;
4. Masalah terkait pengelolaan, infrastruktur, dan aspek teknis lainnya;
5. Masalah yang berkaitan dengan keotentikan naskah dan Hak Cipta/HAKI materi digital yang lebih kompleks;
6. Tidak adanya standar biaya dalam layanan perpustakaan digital, terutama yang dikelola oleh swasta;
7. Pelaksanaan analisis kebutuhan, analisis koleksi yang dimiliki, dan analisis sumber daya yang dimiliki;
8. Proses penyimpanan, karena koleksi digital relatif sulit bertahan dalam jangka waktu lama akibat perkembangan TIK/teknologi cepat usang, koleksi digital tiba-tiba hilang tanpa peringatan, *software* dan *hardware* yang kedaluwarsa, kerusakan mekanis pada *hardware*, serangan virus atau *hacker*;
9. Promosi/pemasaran, yang bisa dilaksanakan melalui brosur, *leaflet*, *website*, *banner*, spanduk, buku panduan atau melalui pelatihan bagi pengguna;
10. Aksesibilitas yang diukur melalui sistem pelacakan (*tracing*) dan *tracking*, sehingga nilai ekonomisnya tidak hilang;
11. Masalah terkait jaminan keberlangsungan/kesinambungan perpustakaan digital.

Salah satu layanan perpustakaan digital yaitu *software* yang dinamakan SLiMS (Senayan Library Management Systems) yang dikembangkan oleh Pusat Informasi dan Humas Departemen Pendidikan Nasional, Kementerian Pendidikan sejak akhir tahun 2007. Aplikasi SLiMS merupakan *software* yang bersifat *open source* berbasis *web* yang dapat digunakan untuk membangun otomasi perpustakaan (Mulyadi, 2016). Menu-menu yang ada di antaranya: bibliografi, sirkulasi, keanggotaan, OPAC (*Online Publik Access Catalog*), *stockate* (penyiangan), master *file*, *system*, laporan dan pengolah koleksi terbitan berkala, dan multimedia. Sebagai *software* berbasis *web*, SLiMS mampu berjalan dengan sangat baik di dalam sistem jaringan komputer atau internet sehingga sampai saat ini, aplikasi SLiMS telah digunakan secara luas oleh berbagai perpustakaan, baik di dalam maupun luar negeri (Mulyadi, 2016).

Inovasi pelayanan publik, dalam hal ini perpustakaan digital, dapat diadopsi atau direplikasi oleh instansi yang melakukan pelayanan publik sejenis. *Platform* pelayanan publik digital yang menawarkan standar baru antara penyedia layanan dengan pengguna layanan akan meningkatkan kepercayaan, mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan pasar tenaga kerja (Ianculescu *et al.*, 2019). Inovasi berbasis TIK memerlukan beberapa hal untuk dapat diadopsi dan/atau direplikasi oleh organisasi lain, di antaranya: (1) restrukturisasi jejaring organisasi, baik secara fisik maupun digital; (2) keterampilan manajerial; (3) sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya teknologi; (4) proses transfer pengetahuan; serta (5) dukungan politik dan kekuasaan. Kelima hal ini perlu mendapat perhatian khusus bagi suatu organisasi yang akan mengadopsi dan/atau mereplikasi inovasi yang telah diimplementasikan oleh organisasi lain (Barrett *et al.*, 2015). Hal ini juga berlaku bagi adopsi/replikasi pelayanan digital di bidang perpustakaan.

Konsep perpustakaan digital yang dijabarkan sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas perpustakaan digital dapat dilihat dari bagaimana perpustakaan digital dapat mempermudah pencarian informasi, baik itu dokumen, gambar, maupun *database*, dalam format digital dengan cepat, tepat, dan akurat. Selain itu, efektivitas perpustakaan digital juga dapat dirasakan oleh berbagai pihak seperti tidak adanya lagi batas fisik, tidak terikat ruang dan waktu sehingga menjadi lebih hemat dan efisien, dapat diakses kapan pun dan di mana pun, serta dapat membuka ruang *sharing* yang lebih luas.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelayanan perpustakaan digital yang dilakukan oleh unit perpustakaan Puslatbang PKASN, bagaimana pengelolaan perpustakaan, apa saja faktor pendorong dan penghambat keberlanjutan aplikasi ini, serta strategi apa yang dilakukan dalam mengatasi berbagai faktor penghambat tersebut. Kemudian prasyarat apa yang harus dimiliki suatu organisasi apabila ingin mereplikasi pelayanan publik tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan triangulasi data dari kuesioner, studi literatur, wawancara dan observasi lapangan. Data kuantitatif diperoleh dari hasil survey kepada pengguna perpustakaan digital yang kemudian diolah dan dianalisis menggunakan program Microsoft Excel. Penulis juga melakukan studi literatur dan wawancara dengan Pustakawan Puslatbang PKASN untuk menggali informasi lebih lanjut.

Hasil survei digunakan untuk mengukur efektivitas implementasi pelayanan perpustakaan digital di Puslatbang PKASN. Efektivitas pelayanan ini dilihat berdasarkan persepsi pengguna perpustakaan Puslatbang PKASN terhadap kemudahan menggunakan layanan perpustakaan digital. Pada tahun 2020, perpustakaan Puslatbang PKASN telah melakukan survei kepuasan layanan menggunakan aplikasi *google form* kepada seluruh pengguna perpustakaan Puslatbang PKASN, baik internal maupun eksternal Puslatbang PKASN LAN. Survei dilakukan kepada 99 orang pegawai Puslatbang PKASN LAN yang merupakan seluruh total populasi pengguna perpustakaan internal dan sebanyak 176 pengguna perpustakaan eksternal yang mengisi survei.

Kuesioner yang disebarkan mencakup informasi mengenai kejelasan petunjuk penggunaan katalog *online*, kemudahan mengakses layanan digital perpustakaan, kemudahan melakukan pencarian pada layanan digital perpustakaan, kemudahan melakukan pengunduhan pada layanan digital perpustakaan, apakah pengguna merasa terbantu dengan adanya layanan digital Perpustakaan Puslatbang PKASN, serta fitur yang dibutuhkan oleh pengguna terkait pencarian koleksi digital perpustakaan.

Wawancara dilakukan dengan informan kunci untuk mendeskripsikan atau menceritakan suatu objek secara normal atau dalam batas rata-rata. Informan kunci pada penelitian ini, yaitu satu orang pejabat fungsional pustakawan sekaligus pengelola perpustakaan digital yang mengetahui seluk beluk perpustakaan Puslatbang PKASN LAN. Wawancara dilakukan menggunakan teknik wawancara terstruktur yang meliputi berbagai aspek terkait pengelolaan perpustakaan, di antaranya tentang faktor pendorong dan penghambat implementasi pelayanan publik digital. Wawancara dilakukan secara langsung pada tanggal 21 April 2022. Hal-hal yang digali dalam wawancara, antara lain faktor penghambat pelayanan publik digital seperti komitmen dari pimpinan, kebijakan, infrastruktur, tingkat konektivitas dan penggunaan IT, kesiapan sumber daya termasuk ketersediaan dana dan anggaran, perangkat hukum, serta perubahan paradigma. Sementara hal-hal yang digali dalam faktor pendorong implementasi *e-gov*, dalam hal ini aplikasi perpustakaan, meliputi tuntutan yang kuat dari *stakeholder*; dorongan dari organisasi; perencanaan yang holistik dan detail; tanggung jawab yang jelas, perencanaan yang baik, serta pertimbangan terhadap risiko; model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi; adanya keahlian dan penguasaan ilmu pengetahuan; serta penggunaan teknologi informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Layanan Perpustakaan Digital di Puslatbang PKASN LAN

Perpustakaan Puslatbang PKASN termasuk ke dalam jenis perpustakaan khusus, yang menyediakan bahan pustaka sesuai dengan kebutuhan pemustaka di lingkungan Puslatbang PKASN dan memberikan layanan kepada pemustaka di luar lingkungan Puslatbang PKASN secara terbatas (DPR RI, 2007). Pelayanan perpustakaan Puslatbang PKASN difokuskan untuk mengemban misi pengembangan layanan informasi, mengenai sistem pemerintahan dan pengembangan ilmu pengetahuan, baik pihak internal maupun eksternal Puslatbang PKASN.

Perpustakaan Puslatbang PKASN merupakan perpustakaan *hybrid* yang memadukan layanan digital dan konvensional, dengan tetap membeli bahan pustaka dalam bentuk cetak, berlangganan *database* komersial secara *online*, melakukan digitalisasi koleksi yang ada, meminta *stakeholder* menyerahkan koleksi dalam bentuk digital, menambah layanan *online delivery full-text articles*, dan tetap memiliki ruang perpustakaan yang luas untuk layanan secara tatap muka, sesuai dengan yang diungkapkan Mulyadi (2016) dan Wulandari (2012). Saat ini, layanan utama yang ditawarkan oleh Perpustakaan Puslatbang PKASN, berupa laporan peserta pelatihan yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN LAN. Laporan tersebut antara lain Laporan Aktualisasi peserta Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS), Laporan Aksi Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP), serta Laporan Proyek Perubahan peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II (PKN Tk. II). Selain itu, laporan akhir peserta pelatihan Revolusi Mental juga tersedia di perpustakaan Puslatbang PKASN LAN.

Digitalisasi pelayanan perpustakaan PKASN diinisiasi sejak Desember 2009. Pengembangan perpustakaan dari tradisional/konvensional menjadi digital ini didukung oleh beberapa hal seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi (2016) antara lain: (1) adanya aspek teknologi yang mendukung, seperti pakar TIK untuk merancang sistem perpustakaan digital, tersedianya media penyimpanan/*server*, infrastruktur jaringan internet, *hardware* seperti komputer, kamera digital, *scanner*, *printer*, dan lain-lain, serta *software* untuk mengakses aplikasi; (2) adanya SDM seperti pustakawan dan/atau pengelola yang khusus menangani situs *web* (*webmaster*) dan memahami sistem perpustakaan digital yang bertugas melakukan *update* informasi terbaru, menginformasikan berbagai kegiatan, mencari sumber informasi di internet, dan lain-lain; (3) adanya dukungan anggaran, yakni untuk berlangganan *database* maupun *ebooks*; (4) adanya materi/objek digital seperti dokumen digital/dokumen elektronik, gambar digital, rekaman suara digital, video digital, atau multimedia digital.

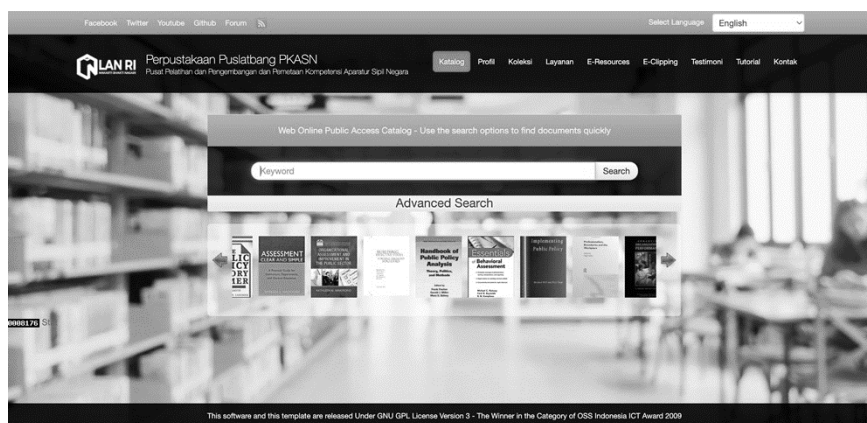
Pengelola perpustakaan Puslatbang PKASN mulai mencoba mengembangkan sistem otomatisasi perpustakaan, menggunakan aplikasi *open source* SENAYAN (SLiMS) yang dikembangkan oleh Perpustakaan Diknas, dengan harapan dapat membantu pelaksanaan layanan perpustakaan yang cepat, akurat, dan profesional. SENAYAN yang digunakan adalah Portable Senayan 3.11 dengan beberapa modifikasi dalam hal tampilan dan penambahan menu utama. Mengingat kompleksnya kegiatan tersebut, maka pada semester pertama tahun 2010, prioritas kegiatan ditujukan pada konversi data dan sosialisasi kepada pustakawan serta pengguna, sehingga pada akhir tahun 2010 aplikasi *Online Library PKP2A I LAN* dapat digunakan.

Tantangan yang dihadapi dalam membangun dan mengembangkan perpustakaan digital Puslatbang PKASN sesuai dengan yang diungkapkan oleh Mulyadi (2016), yaitu: (1) proses pembangunan koleksi digital yang pada tahap awal diperoleh dari proses digitalisasi

dokumen dari koleksi cetak yang memakan waktu, tenaga, dan biaya, (2) penentuan teknik arsitektur *web-based*; (3) masalah keotentikan naskah dan Hak Cipta/HAKI materi digital (4) tidak adanya standar biaya dalam layanan perpustakaan digital; (5) pelaksanaan analisis kebutuhan, analisis koleksi yang dimiliki, dan analisis sumber daya yang dimiliki; (6) proses penyimpanan; (7) penentuan teknik promosi/pemasaran dan (8) aksesibilitas.

Fokus utama aplikasi *online library* ini berawal pada kegiatan penelusuran koleksi. Hingga saat ini, aplikasi perpustakaan masih menggunakan Senayan versi Cendana, sebagai alat bantu penelusuran koleksinya. Namun, dengan adanya perubahan nomenklatur dari PKP2A I LAN menjadi Puslatbang PKASN, aplikasi perpustakaan pun berganti nama menjadi Perpustakaan Puslatbang PKASN. Dari 8 unit perpustakaan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara, baru 6 unit yang telah memiliki layanan perpustakaan secara digital, termasuk Perpustakaan Puslatbang PKASN. Perpustakaan Puslatbang PKASN telah menjadi bagian dari 444 perpustakaan khusus yang tergabung dalam jaringan perpustakaan digital di Indonesia (Perpusnas RI, 2021) dan juga telah menjadi anggota FPKI (Forum Perpustakaan Khusus Indonesia) sejak tahun 2018, agar selalu mengikuti *update* terkait informasi dunia perpustakaan.

Sistem teknologi informasi atau aplikasi perpustakaan yang mendukung layanan perpustakaan digital Puslatbang PKASN LAN, yaitu aplikasi SLiMS yang dikembangkan oleh Perpustakaan Kemendikbud RI yang dirasa paling sesuai dengan kebutuhan. Perpustakaan digital Puslatbang PKASN dapat diakses melalui alamat *web*: <http://perpustakaan.bandung.lan.go.id/> dan memiliki fitur-fitur di antaranya: fitur keanggotaan, fitur pencarian, fitur *link*/pranala, fitur dwi bahasa, fitur artikel, fitur folder, dan arsip sesuai dengan yang diungkapkan oleh Winarko (2009). Fitur-fitur ini dimaksudkan untuk memberikan fasilitas kepada pengguna dalam memanfaatkan pelayanan yang ditawarkan oleh perpustakaan secara *online*. Gambar 1 berikut menunjukkan tampilan muka pelayanan perpustakaan digital Puslatbang PKASN LAN.



Gambar 1. Tampilan Muka Pelayanan Perpustakaan Digital Puslatbang PKASN

Sumber: <http://perpustakaan.bandung.lan.go.id/>

Unit perpustakaan Puslatbang PKASN melaksanakan berbagai kegiatan tanpa adanya anggaran khusus bagi unit perpustakaan. Kegiatan tersebut yaitu: (1) *Updating Website* Perpustakaan; (2) *Updating Database* SLiMS dan INLIS Lite; (3) Pembuatan Indeks Jurnal Administrasi Negara; (4) Kodifikasi Aksi/Proyek Perubahan pelatihan kepemimpinan struktural (PKP, PKA, PKN) dan Diklat Prajab/Latsar CPNS; (5) Pembuatan Abstraksi Koleksi; (6) Pelayanan Sirkulasi (*online* maupun *offline*); (7) Pelayanan Referensi (*online* maupun *offline*); (8) Pembuatan Kliping Elektronik; (9) Digitalisasi Publikasi Internal; (10) Pembuatan Paket Informasi Terseleksi; (11) Pengolahan Bahan Pustaka; (12) Preservasi Bahan Pustaka; dan (13) *Stock Opname*. Kegiatan bedah buku yang semula rutin dilaksanakan, sejak

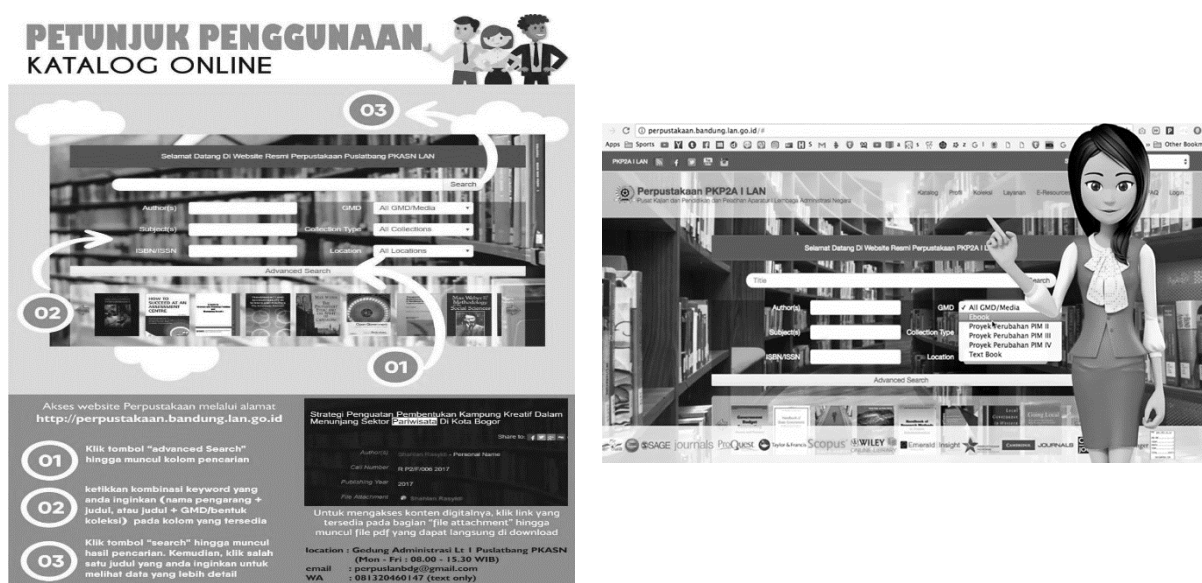
tahun 2019 sudah tidak dilaksanakan karena terkendala anggaran. Seluruh layanan ini dilakukan oleh 3 (tiga) orang pengelola di unit perpustakaan Puslatbang PKASN yang terdiri dari dua orang pustakawan dan satu orang pelaksana.

Layanan perpustakaan yang telah mengalami digitalisasi, mencakup layanan sirkulasi, layanan referensi, layanan penelusuran informasi, dan *document delivery service*. *Pertama*, layanan sirkulasi terdiri dari layanan peminjaman, perpanjangan, dan pengembalian bahan pustaka (buku), serta pemesanan buku yang sedang dalam peminjaman. Layanan ini telah menggunakan sarana komputer. Pemanfaatan teknologi komputer juga diterapkan untuk penyebarluasan informasi buku, sehingga data buku paling baru dapat secara langsung diakses terminal komputer yang telah tersedia di perpustakaan melalui OPAC. *Kedua*, layanan referensi memberikan layanan berupa penunjukan, penemuan kembali, serta penelusuran informasi, baik yang berada di perpustakaan maupun di luar perpustakaan. Layanan Informasi dan Bimbingan Pemakai Jasa informasi ini memberikan layanan secara terperinci mengenai seluruh informasi yang dimiliki perpustakaan. Bimbingan pemakai memberikan layanan berupa bimbingan kepada pemakai dalam memanfaatkan pemakaian koleksi yang ada di perpustakaan, termasuk didalamnya teknik penemuan kembali informasi menggunakan sarana komputer. *Ketiga*, layanan penelusuran informasi, layanan ini memberikan bantuan kepada pemakai dalam menemukan informasi berasal dari buku atau majalah/jurnal. Sumber informasi dapat berasal dari koleksi yang ada di lingkungan perpustakaan Puslatbang PKASN dan juga lembaga informasi di luar Puslatbang PKASN. Layanan ini untuk membantu pengguna perpustakaan dalam menelusuri informasi yang dimiliki perpustakaan, baik berupa sumber informasi non-elektronis maupun elektronis. Penelusuran informasi dilakukan dengan memberikan topik, subjek, dan kata kunci dari suatu informasi maupun sumber informasi tertentu. *Keempat*, layanan *Document Delivery Service*, layanan ini memudahkan pengguna untuk mendapatkan artikel *full text* dari koleksi *e-journal* atau *e-book* yang dibutuhkan. Koleksi *e-journal* atau *e-book* tersebut kemudian akan dikirimkan kepada pengguna melalui email.

Hingga saat ini, perpustakaan Puslatbang PKASN memiliki lebih dari 4000 judul koleksi berupa buku teks, referensi, jurnal, majalah, dan koleksi digital lainnya. Koleksi *e-book* dan *e-journal* yang dimiliki Perpustakaan Puslatbang PKASN sangat beragam, tidak hanya dalam lingkup Administrasi Negara saja, tetapi juga dalam bidang lain, seperti *e-book* mengenai TOEFL IBT, dan sebagainya. Untuk dapat membaca koleksi *e-book* ini, pengguna layanan perpustakaan Puslatbang PKASN harus memiliki program Adobe Reader. Karena keterbatasan kapasitas yang dimiliki *server* Perpustakaan Puslatbang PKASN, pengguna yang membutuhkan *full text* koleksi *e-book* dapat memperolehnya melalui layanan *Document Delivery Service*. Terkait *e-clipping*, hampir semua media massa melakukan digitalisasi, beritanya melalui layanan *e-paper* yang dapat diakses di mana pun dan kapan pun. Layanan *e-clipping* dari Perpustakaan Puslatbang PKASN difokuskan hanya pada bidang Administrasi Negara. Selanjutnya terkait dengan koleksi digital lainnya, Perpustakaan Puslatbang PKASN memiliki koleksi audio visual di antaranya koleksi audio visual seperti koleksi *audio book Living History* (Hillary Clinton) dan video *Change Management* yang menampilkan Heriati Gunawan, Hari Bagyo, Bambang Setiawan, serta video-video pendek *Electing US President*, Tradisi Pelantikan Presiden AS dan lainnya.

Promosi perpustakaan digital yang telah dilaksanakan, antara lain dengan (1) menempatkan tombol tautan *e-library* di *website* internal Puslatbang PKASN LAN (<http://bandung.lan.go.id/>); (2) menyusun petunjuk/panduan melalui leaflet *online* yang disebar melalui media sosial WhatsApp; dan (3) memberi petunjuk teknis kepada pengguna melalui tutorial penggunaan perpustakaan digital yang dicantumkan dalam *website* perpustakaan yang dapat diakses via tautan: <http://perpustakaan.bandung.lan.go.id/index.php?p=faq> dan diunduh dalam youtube melalui video tutorial yang dapat diakses pada tautan berikut:

https://www.youtube.com/watch?v=LZWrcVR_wqQ&t=4s. Kegiatan promosi ini didukung oleh pegawai Puslatbang PKASN antara lain para koordinator kegiatan. Gambar 2 berikut menunjukkan beberapa promosi yang dilakukan Puslatbang PKASN.



Gambar 2. Media Promosi Perpustakaan Digital Puslatbang PKASN LAN

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Inovasi di bidang perpustakaan terjadi melalui peningkatan layanan (inovasi produk), adanya cara baru dalam memberikan layanan yang sudah ada (inovasi *delivery*/layanan), adanya cara baru dalam berinteraksi dengan organisasi, termasuk dalam proses *knowledge management* (inovasi sistematis), adanya cara baru yang melibatkan masyarakat (inovasi tata kelola), adanya cara baru dalam memproduksi dan menyediakan layanan (inovasi proses) dan adanya metode baru dalam mempromosikan organisasi dan memengaruhi perilaku masyarakat (inovasi komunikasi) sesuai dengan yang diungkapkan oleh Tate *et al.* (2018) telah dilaksanakan oleh unit perpustakaan di Puslatbang PKASN LAN melalui layanan perpustakaan digital ini.

4.2. Efektivitas Pelayanan Perpustakaan Digital di Puslatbang PKASN LAN

Kepuasan pengguna merupakan salah satu indikator keberhasilan/efektivitas layanan perpustakaan (Mulyadi, 2016). Pengguna layanan perpustakaan Puslatbang PKASN dapat dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu pengguna internal dan pengguna eksternal. Pengguna internal meliputi seluruh pegawai di lingkungan Puslatbang PKASN LAN. Sementara, pengguna eksternal meliputi seluruh pengguna yang berasal dari luar lingkungan Puslatbang PKASN seperti contoh PNS peserta pelatihan yang diselenggarakan oleh Puslatbang PKASN, mahasiswa, dosen, peneliti, dan masyarakat umum lain.

Untuk melihat efektivitas pelayanan unit Perpustakaan Puslatbang PKASN, dilakukan survei kepada pengguna layanan mengenai kualitas layanan perpustakaan digital terutama dilihat dari aspek kemudahan yang menggambarkan *empathy*, *reliability*, dan *responsiveness*. Dari 1.378 orang pengguna layanan digitalisasi Perpustakaan Puslatbang PKASN pada tahun 2020, sebanyak 99 orang pengguna internal dan 176 orang pengguna eksternal telah mengisi survei kepuasan layanan tersebut.

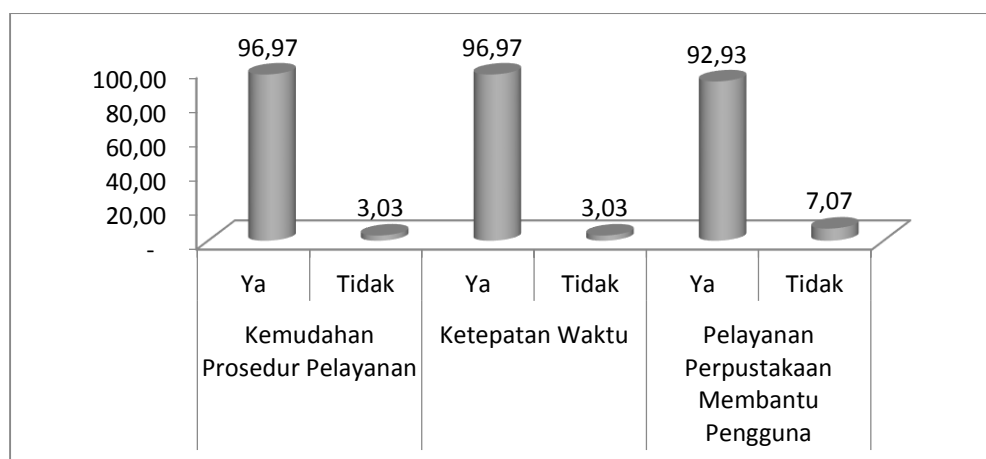
Untuk responden pengguna internal, terdiri dari 33,33% merupakan kelompok jabatan fungsional tertentu; 51,5% responden adalah kelompok wanita; 39,39% memiliki tingkat pendidikan S1; 46,46% berasal dari Bagian Umum; dan 62,63% merupakan generasi Y yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000. Secara detail, distribusi frekuensi dari responden pengguna internal Perpustakaan Puslatbang PKASN dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Responden Pengguna Internal Layanan Digitalisasi Perpustakaan Puslatbang PKASN LAN

Aspek	Kriteria	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	51	51,52
	Wanita	48	48,48
Kelompok Jabatan	Jabatan Struktural	3	3,03
	Jabatan Fungsional Tertentu	33	33,33
	Jabatan Fungsional Umum	63	63,64
Tingkat Pendidikan	SMA	12	12,12
	D3	5	5,05
	D4/S1	39	39,39
	S2	38	38,38
	S3	5	5,05
Asal Unit/Poksi	Bagian Umum	46	46,46
	Poksi Kajian	8	8,08
	Poksi Pelatihan dan Pengembangan	28	28,28
	Balai Layanan Pemetaan Kompetensi	17	17,17
Kelompok Generasi	Generasi Y (1981 - 2000)	62	62,63
	Generasi X (1965 -1980)	9	9,09
	Baby Boomers (1946 1964)	28	28,28

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan hasil survei kepada pengguna internal, diketahui bahwa sebanyak 96 orang (96,97%) menyatakan bahwa prosedur pelayanan digital yang dilakukan oleh Perpustakaan Puslatbang PKASN mudah dipahami, sementara 3 orang (3,03%) menyatakan tidak mudah. Berkaitan dengan ketepatan waktu dalam memberikan layanan, sebanyak 96 orang (96,97%) menyatakan tepat waktu, sementara 3 orang (3,03%) lainnya menyatakan tidak tepat waktu. Selanjutnya, sebanyak 92 orang (92,93%) menyatakan merasa terbantu dengan adanya layanan digitalisasi perpustakaan, sementara 7 orang (7,07%) menyatakan tidak terbantu. Secara grafis, efektivitas pelayanan Perpustakaan Puslatbang PKASN ditampilkan pada gambar 3 berikut.



Gambar 3. Efektivitas pelayanan Perpustakaan Puslatbang PKASN Menurut Pengguna Internal

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Sementara untuk responden pengguna eksternal, diketahui bahwa 60,80% merupakan peserta Latsar CPNS; 59,09% responden adalah kelompok pria; 78,41% berasal dari kementerian/lembaga; 73,86% memiliki tingkat pendidikan S2; dan 62,5% merupakan generasi Y yang lahir antara tahun 1981 hingga 2000. Secara detail, distribusi frekuensi dari responden pengguna eksternal Perpustakaan Puslatbang PKASN dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Responden Pengguna Eksternal Layanan Digitalisasi Perpustakaan Puslatbang PKASN LAN

Aspek	Kriteria	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	104	59,09
	Wanita	72	40,91
Kelompok Pengguna	Peserta Latsar CPNS	107	60,80
	Peserta Pelatihan Kepemimpinan	69	39,20
Tingkat Pendidikan	D3	3	1,70
	D4/S1	31	17,61
	S2	130	73,86
	S3	12	6,82
Asal Instansi	Kementerian/Lembaga	138	78,41
	Pemerintah Daerah	38	21,59
Kelompok Generasi	Generasi Y (1981 - 2000)	110	62,5
	Generasi X (1965 -1980)	64	36,36
	Baby Boomers (1946 -1964)	2	1,14

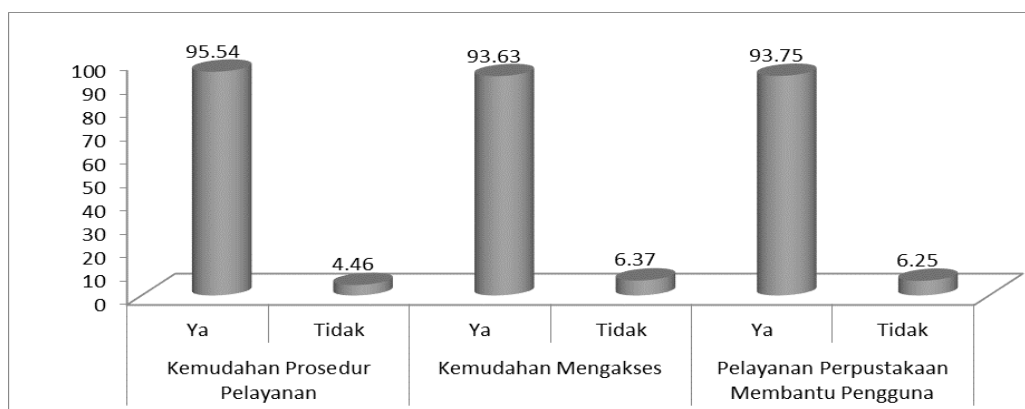
Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan hasil survei kepada pengguna eksternal, dapat diketahui bahwa sebanyak 157 orang (89,20%) mengetahui adanya layanan laporan aktualisasi untuk peserta Latsar CPNS atau layanan laporan aksi perubahan atau laporan proyek perubahan untuk peserta Pelatihan Kepemimpinan. Sementara 19 orang (10,80%) lainnya menyatakan tidak mengetahui adanya layanan yang dilakukan oleh Puslatbang PKASN. Dari 100% responden yang mengetahui adanya layanan digitalisasi laporan tersebut, 30 orang (19,11) berasal dari

widyaiswara/*coach*, 106 orang (67,52%) berasal dari pengelola pelatihan, sebanyak 13 orang (8,28%) berasal dari teman satu pelatihan, dan 8 orang (5,10%) berasal dari informasi lain.

Layanan digital tersebut dapat diakses melalui laman <http://perpustakaan.bandung.lan.go.id> dengan tutorial penggunaan katalog tersedia dalam 2 (dua) versi), baik versi manual maupun versi video, yang masing-masing dapat diakses pada <http://bit.ly/TutorialPerpus> (untuk versi manual) dan https://www.youtube.com/watch?v=LZWrcVR_wqQ&t=4s untuk versi video.

Berdasarkan hasil survei, sebanyak 150 orang (95,54%) menyatakan tutorial tersebut mudah dipahami, sementara 7 orang (4,46%) menyatakan tidak mudah dipahami. Terkait dengan kemudahan dalam mengakses, melakukan pencarian, dan melakukan pengunduhan laporan aktualisasi maupun proyek perubahan dari *website* perpustakaan, sebanyak 147 orang (93,63%) menyatakan mudah, sementara 10 orang (6,37%) menyatakan kesulitan untuk mengaksesnya. Selanjutnya, 165 orang (93,75%) merasa terbantu dengan adanya layanan laporan aktualisasi dan layanan proyek perubahan, sementara 11 orang (6,25%) menyatakan tidak terbantu. Secara grafis, efektivitas pelayanan Perpustakaan Puslatbang PKASN dapat ditampilkan pada gambar 4 sebagai berikut.



Gambar 4. Efektivitas Pelayanan Perpustakaan Puslatbang PKASN Menurut Pengguna Eksternal

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2021

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan kepada pengguna internal maupun eksternal mengenai kemudahan dalam menggunakan pelayanan digital, dapat disimpulkan bahwa pelayanan digital yang dilakukan oleh unit perpustakaan Puslatbang PKASN dinilai telah memudahkan pihak pengguna. Mayoritas pengguna, baik dari internal maupun eksternal, menyatakan bahwa pelayanan digital perpustakaan Puslatbang PKASN dinilai telah efektif. Hal ini terutama dilihat dari kemudahan prosedur pelayanan, kemudahan dalam mengakses, dan kepuasan pengguna yang dinyatakan dari perasaan sangat terbantu dengan adanya layanan digital yang dilakukan oleh Perpustakaan PKASN.

4.3. Faktor Pendukung Pelayanan Perpustakaan Digital di Puslatbang PKASN LAN

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat sembilan faktor yang mendukung layanan perpustakaan digital, di antaranya yaitu tuntutan dari pengguna layanan, komitmen dari pimpinan, koleksi langka yang dimiliki, pembagian tugas dan tanggung jawab, adanya pertimbangan terhadap risiko, adanya sistem TIK, adanya model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi terkait perpustakaan, adanya seperangkat aturan dan/atau kebijakan yang mendukung digitalisasi perpustakaan.

Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ianculescu *et al.* (2019) dan Tate *et al.* (2018) yang menyebutkan bahwa tuntutan yang kuat dari *stakeholder*, adanya dorongan dari

organisasi; adanya model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi; adanya keahlian dan penguasaan ilmu pengetahuan; serta penggunaan teknologi informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan, menjadi beberapa faktor kesuksesan pelayanan publik digital yang diwujudkan dalam bentuk *support*, *capacity*, dan *value* dalam implementasi pelayanan publik digital.

Datangnya tuntutan dari pengguna layanan, di antaranya karena Puslatbang PKASN LAN menyelenggarakan beberapa pelatihan di luar kampus Puslatbang PKASN, seperti PKN Tk. II di Provinsi NTB, PKN Tk. II di Provinsi DI. Yogyakarta, dan PKN Tk. II di Pusdikmin Lemdiklat POLRI. Selain itu, adanya keterbatasan layanan sebelum adanya layanan digital, peserta pelatihan tidak diperkenankan meminjam laporan di luar ruangan perpustakaan, peserta hanya diperkenankan untuk menggandakan laporan yang dibutuhkan sehingga berisiko merusak laporan tersebut. Hal tersebut ditambah dengan keterbatasan jam layanan bagi para peserta pelatihan yang membuat tuntutan digitalisasi layanan perpustakaan semakin kuat. Tidak adanya jejak dokumentasi berupa *output* dari masing-masing peserta pelatihan berupa Laporan Aktualisasi, Laporan Aksi Perubahan dan Laporan Proyek Perubahan (d.h. Kertas Kerja Perseorangan (KKP)) juga menjadi kekhawatiran tersendiri bagi pustakawan karena laporan ini merupakan hal yang sangat penting terkait hak cipta dari berbagai ide dan implementasi inovasi di sektor publik.

Berdasarkan hasil wawancara, komitmen kuat dari pimpinan dan pengelola perpustakaan dalam melakukan layanan perpustakaan digital juga menjadi kunci dalam proses digitalisasi pelayanan Perpustakaan Puslatbang PKASN LAN. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Yusriadi (2018) bahwa komitmen dari pimpinan dan adanya kebijakan, menjadi salah satu faktor keberhasilan. Pimpinan Puslatbang PKASN LAN memberikan dukungan, baik moril maupun materiil terkait proses digitalisasi layanan perpustakaan. Hal ini terlihat dari tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung, seperti ruang perpustakaan yang representatif, *scanner*, dan lain-lain.

Koleksi langka yang dimiliki perpustakaan Puslatbang PKASN LAN juga merupakan salah satu keunggulan dan aset perpustakaan yang dibutuhkan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, koleksi ini harus dijaga dan dipelihara, agar terus memberikan manfaat bagi pengguna layanan. Dengan digitalisasi perpustakaan, maka akan meminimalkan risiko koleksi monograf/buku teks yang rusak dan/atau hilang, terutama koleksi langka tersebut. Proteksi digital dilakukan terus-menerus oleh pengelola perpustakaan dengan cara *upgrade web hosting* perpustakaan dan melakukan *back up file* di beberapa tempat terpisah, seperti *hard disk eksternal*, *google drive*, dan lain-lain.

4.4. Faktor Penghambat Pelayanan Perpustakaan Digital di Puslatbang PKASN LAN

Berdasarkan hasil wawancara, terdapat delapan faktor penghambat dalam melakukan layanan perpustakaan digital. *Pertama*, kurangnya SDM pengelola perpustakaan, baik dalam segi kompetensi maupun kuantitas. *Kedua*, kurangnya dorongan atau dukungan dari pimpinan dalam proses pelayanan perpustakaan digital. Walaupun inisiasi perpustakaan digital telah dimulai sejak tahun 2010, tetapi dukungan dari pimpinan dirasa masih kurang. Setelah adanya permintaan pada tahun 2019 dari Gubernur Jawa Barat, Ridwan Kamil, terkait data laporan proyek perubahan atau inovasi peserta pelatihan di lingkungan Jawa Barat, barulah pimpinan memberi dukungan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang lebih memadai seperti penyediaan ruangan perpustakaan yang lebih representatif, komputer untuk pengguna layanan, laptop, *scanner*, dan lain-lain.

Ketiga, kurangnya perencanaan yang holistik dan detail terkait perpustakaan digital. Kegiatan digitalisasi perpustakaan selama ini tidak direncanakan secara holistik dan detail. Sejak mengikuti lomba inovasi tahun 2020 tentang digitalisasi perpustakaan, barulah

pimpinan menyadari bagaimana proses digitalisasi perpustakaan dilakukan dan baru dilakukan perencanaan yang lebih holistik. *Keempat*, tidak adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pengelola perpustakaan, khususnya dalam proses pengembangan koleksi digital yang selama ini dapat diperoleh dari proses digitalisasi dokumen dari koleksi cetak yang memakan waktu, tenaga, dan biaya. Hal ini akan berdampak pada penumpukan tugas di salah satu pihak atau orang tertentu, tanpa ada pembinaan dan pengembangan kompetensi pihak lainnya. Dikhawatirkan hal ini akan menurunkan kepedulian, membuat demotivasi, dan akan kehilangan *human capital* yang berharga. *Kelima*, tidak adanya kelembagaan perpustakaan yang jelas di struktur organisasi Puslatbang PKASN. Saat ini tugas dan fungsi perpustakaan hanya disebutkan pada uraian tugas Puslatbang PKASN LAN. Hal yang dikhawatirkan, apabila ada pergantian pimpinan yang tidak memiliki visi terkait perpustakaan, maka peran perpustakaan akan semakin memudar dan menghilang. *Ketujuh*, kurangnya sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan, seperti *scanner* yang dapat memindai dokumen dengan cepat dan tepat. *Kedelapan*, perangkat hukum terkait *copyrights* dari berbagai koleksi digital, khususnya tentang berbagai inovasi yang dihasilkan para alumni pelatihan Puslatbang PKASN LAN.

Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Yusriadi (2018) Tate *et al.* (2018) dan Ianculescu *et al.*, (2019) yang mengungkapkan bahwa tantangan dan rintangan yang dihadapi dalam implementasi pelayanan publik digital, antara lain komitmen dari pimpinan, bergantinya kebijakan, infrastruktur yang kurang memadai, kesiapan sumber daya yang ada, ketersediaan dana dan anggaran, perangkat hukum, perubahan paradigma, perbedaan visi-misi-tujuan dan cara pandang antara pengguna layanan dengan pemberi layanan, praktik penghindaran risiko, kurangnya insentif, budaya organisasi yang tidak responsif dan tidak fleksibel, serta pemanfaatan data *real-time* yang diterima secara konstan. Hasil wawancara juga sejalan dengan yang diungkapkan oleh (Mulyadi, 2016; Surachman, 2011) yaitu bahwa masalah kebijakan, proses pembangunan koleksi digital, masalah terkait pengelolaan, infrastruktur dan aspek teknis lainnya, masalah yang berkaitan dengan keotentikan naskah dan Hak Cipta/HAKI materi digital yang lebih kompleks; pelaksanaan analisis kebutuhan, analisis koleksi yang dimiliki dan analisis sumber daya yang dimiliki; dan masalah terkait jaminan keberlangsungan/kesinambungan perpustakaan digital.

Berdasarkan hasil wawancara, strategi yang selama ini dilakukan dan perlu terus dikembangkan dalam menghadapi hambatan tersebut, antara lain dengan meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi SDM pengelola perpustakaan baik secara *self learning* maupun melalui komunitas belajar. Proses *transfer knowledge* juga dilakukan melalui pelatihan teknis seperti pelatihan aplikasi SLIMS, INLIS lite, dan lain-lain. Selain itu, perencanaan yang holistik harus dilakukan, salah satunya dengan membuat video terkait proses digitalisasi perpustakaan. Aturan dan/atau kebijakan terkait layanan perpustakaan digital perlu disusun dan ditetapkan. Publikasi internal seperti hasil kajian, jurnal wacana kinerja, cakrawala, *proceedings*, dan lain-lain sementara menjadi prioritas untuk dilakukan digitalisasi sesuai dengan ketersediaan sumber daya. *Monitoring* dan evaluasi terhadap kinerja pengelola perpustakaan, secara berkala perlu dilakukan oleh pimpinan. Kesadaran dan komitmen dari para pimpinan tentang peran dan pentingnya perpustakaan perlu terus digalakkan, terutama di era digital seperti saat ini.

Prasyarat Replikasi Pelayanan Perpustakaan Digital

Berdasarkan hasil wawancara, prasyarat untuk mereplikasi aplikasi perpustakaan digital antara lain harus memperhatikan: *Pertama*, ketersediaan SDM pengelola perpustakaan yang kompeten, terutama pustakawan. Idealnya pengelola perpustakaan merupakan jabatan fungsional pustakawan. Namun, apabila tidak ada jabatan fungsional pustakawan, yang terpenting yaitu pengelola perpustakaan memiliki komitmen kuat terkait tugas pokok

kepustakaan, agar layanan perpustakaan digital berjalan secara optimal. *Kedua*, ketersediaan infrastruktur yang mendukung. *Ketiga*, aspek pimpinan dan kebijakan yang mendukung implementasi pelayanan perpustakaan digital. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Barrett *et al.* (2015), bahwa untuk mengadopsi atau mereplikasi suatu inovasi, suatu organisasi harus memperhatikan (1) restrukturisasi jejaring organisasi, baik secara fisik maupun digital yang tentu saja peran pemimpin dan kebijakan sangat krusial di dalamnya; (2) keterampilan manajerial; (3) sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya teknologi; (4) proses transfer pengetahuan; serta (5) dukungan politik dan kekuasaan.

5. PENUTUP

Transformasi pelayanan perpustakaan digital di Puslatbang PKASN LAN telah dilaksanakan sejak tahun 2010. Dalam perjalanannya, proses transformasi pelayanan digital ini mendapatkan banyak dukungan. Namun, juga mengalami berbagai macam hambatan. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan kepada pengguna internal maupun pengguna eksternal perpustakaan Puslatbang PKASN, diketahui sebanyak 92,93% responden pengguna internal dan sebanyak 93,75% responden pengguna eksternal menyatakan bahwa mereka merasa sangat terbantu dengan adanya pelayanan digital yang dilakukan oleh perpustakaan Puslatbang PKASN. Hal ini berarti pelayanan perpustakaan secara digital harus terus dikembangkan karena terbukti efektif dan memberikan kepuasan terhadap pengguna layanan baik internal maupun eksternal. Diharapkan perpustakaan digital Puslatbang PKASN, sebagai bagian dari pelayanan publik berbasis TIK, akan semakin terus berkembang dan bermanfaat bagi seluruh *stakeholder* sebagai bagian dari implementasi *e-government* dan terus membangun praktik *good governance*.

Secara umum, faktor pendukung dan penghambat pada pelayanan perpustakaan digital tidak jauh berbeda dengan faktor pendukung dan penghambat pada pelayanan digital di sektor publik. Faktor pendorong keberlanjutan pelayanan digital, meliputi tuntutan yang kuat dari *stakeholder*; adanya dorongan dari organisasi dalam melakukan pengembangan *e-gov*; adanya perencanaan yang holistik dan detail untuk mengembangkan *e-gov*; adanya tanggung jawab yang jelas, perencanaan yang baik, serta pertimbangan terhadap risiko; tersedianya model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi; adanya keahlian dan penguasaan ilmu pengetahuan; serta penggunaan teknologi informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan. Sementara itu, faktor penghambatnya berupa komitmen dari pimpinan, bergantinya kebijakan, infrastruktur yang kurang memadai, tingkat konektivitas dan penggunaan IT yang terbatas, kesiapan sumber daya yang ada, ketersediaan dana dan anggaran, perangkat hukum, serta perubahan paradigma. Terkait teknik promosi perpustakaan digital Puslatbang PKASN, hal ini juga bisa dilakukan secara masif, agar nilai ekonominya tidak hilang. Teknik promosi bisa ditambahkan dengan cara memanfaatkan media sosial selain Youtube dan WhatsApp, seperti Instagram, Tiktok, dan lain-lain, untuk memberikan informasi akan keberadaan layanan perpustakaan digital dan memperluas kebermanfaatan yang telah diberikan selama ini. Tentu saja hal ini didukung oleh konten digital yang aktual, faktual, dan menarik bagi para *stakeholder*, agar pengguna layanan perpustakaan digital Puslatbang PKASN lebih terpuaskan. Perpustakaan digital Puslatbang PKASN LAN yang selama ini hanya dapat diakses via *web*, sedianya dapat diunduh melalui Google Playstore atau Appstore, agar pengguna memiliki lebih banyak pilihan dalam mengaksesnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu penulis belum melakukan *cross check* kepada pihak jajaran manajemen di lokus penelitian. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian yang lebih komprehensif, agar didapat data penelitian yang lebih lengkap dan dapat menggali informasi lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2020). *New Development: COVID-19 as An Accelerator of Digital Transformation in Public Service Delivery*. *Public Money and Management*, 1–4. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1764206>.
- Aprilianto, D. F., Sari, Y. E., & Saputra, B. (2019). Mewujudkan Integrasi Data Melalui Implementasi Inovasi Pelayanan Kesehatan Berbasis Teknologi Digital. *Journal of Public Sector Innovations*, 4(1), 30–37.
- Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J., & Vargo, S. L. (2015). Service Innovation in The Digital Age: Key Contributions and Future Directions. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(1), 135–154. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39:1.03>.
- DPR RI. (2007). Undang-Undang RI Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan. In *Kementerian Hukum dan HAM RI* (p. 45).
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi* (Edisi Kedua). Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Eprilianto, D. F., Pradana, G. W., & Sari, Y. E. K. (2020). Digital Inovasi Sektor Publik : Efektivitas Kolaborasi dalam Implementasi Inovasi Desa Digital. *Jurnal El-Riyasah*, 10(2), 127–145. <https://doi.org/10.24014/jel.v10i2.8909>.
- Filgueiras, F., FlavioCireno, & Palotti, P. (2019). *Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil*. *Latin American Policy*, 10(2), 195–219. <https://doi.org/10.1111/lamp.12169>.
- Ianculescu, M., Bajenaru, L., Marinescu, I. A., & Dobre, C. (2019). Intelligent Solutions - Based Framework for Digital Public Services. A Case Study for Smart Transportation. *Proceedings of The 11th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence, ECAI 2019*. <https://doi.org/10.1109/ECAI46879.2019.9042157>.
- KemenPAN&RB, H. (2019). *Babak Baru Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Kementerian PAN Dan RB. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/babak-baru-sistem-pemerintahan-berbasis-elektronik>.
- Lindgren, I., & van Veenstra, A. F. (2018). Digital Government Transformation: A Case Illustrating Public E-Service Development as Part of Public Sector Transformation. *ACM International Conference Proceeding Series*. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>.
- Mulyadi. (2016). *Pengelolaan Perpustakaan Digital* (I). Noer Fikri Offset.
- mysch.id. (2021). *Aplikasi Perpustakaan Digital Berbasis Web Terbaik untuk Sekolah*. <https://www.mysch.id/blog/detail/112/aplikasi-perpustakaan-digital#ipusnas>
- Perpusnas. (2021). *Pendataan Perpustakaan Berbasis Wilayah*. <https://Data.Perpusnas.Go.Id/>. <https://data.perpusnas.go.id/>
- Perpusnas RI. (2021). *Apa Indonesia OneSearch itu?* <https://Onesearch.Id/>. <https://onesearch.id/>
- Rodliyah, U. (2012). *Perpustakaan Digital dan Prospeknya Menuju Resource Sharing*.pdf. *Visi Pustaka*, 14(1), 39–47. <https://www.perpusnas.go.id/magazine-detail.php?lang=en&id=8219>.
- Ruru, E., Lengkong, F., & Mambo, R. (2013). Implementasi Program Digital Government Smart City Kota Manado. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Surachman, A. (2011). Jaringan Perpustakaan Digital di Indonesia. In *Makalah Konferensi Perpustakaan Digital Indonesia Ke-4* (Issue November, pp. 1–27).

- Tate, M., Bongiovanni, I., Kowalkiewicz, M., & Townson, P. (2018). Managing The “Fuzzy Front End” of Open Digital Service Innovation in The Public Sector: A Methodology. *International Journal of Information Management*, 39, 186–198. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.008>.
- Umam, C., & Santoso, J. (2015). Indonesian National Digital Library: A National Collaboration for Preserving National Heritage and Information Access. *IFLA-WLIC 2015*, 1–6. <http://library.ifla.org/id/eprint/1153>
- Widayanti, Y. (2015). Pengelolaan Perpustakaan Digital. *LIBRARIA: Jurnal Perpustakaan*, 3(1), 125–137.
- Winarko, B. (2009). Perpustakaan Digital di Indonesia dan Fitur-Fitur yang Tersedia. *Jurnal Perpustakaan Pertanian*, 18(2), 45–49.
- Wulandari, D. (2012, April). Jaringan Perpustakaan Digital di Indonesia: Hambatan dan Wacana Pengembangannya. *Visi Pustaka*, 14(1).
- Yusriadi. (2018). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik. In *deepublish* (1st ed.). Penerbit Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama).