

ISBN 978-602-322-049-6

PROCEEDING



MINISTRY OF AGRICULTURE
REPUBLIC OF INDONESIA

INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBRARY AND INFORMATION SCIENCES 2021

"Library Trends in The Post COVID-19 Pandemic Era"

BOGOR | SEPTEMBER 7, 2021

Ministry of Agriculture - Republic of Indonesia
Indonesian Center for Agricultural Library and Technology Dissemination

PROCEEDING OF
**THE 1st INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBRARY
AND INFORMATION SCIENCES 2021**

"Library Trends in the Post Covid-19 Pandemic Era"

Bogor, 7 September 2021



Ministry of Agriculture
**Indonesian Center for Agricultural Library and
Technology Dissemination**
2021

PROCEEDING OF

**THE 1st INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBRARY AND
INFORMATION SCIENCES 2021**

"Library Trends in the Post Covid-19 Pandemic Era"

Printed 2021

Copyright

© Indonesian Center for Agricultural Library and
Technology Dissemination 2021

Catalogue in print

INDONESIAN CENTER FOR AGRICULTURAL LIBRARY AND TECHNOLOGY DISSEMINATION

The 1st International Conference on Library and Information Sciences 2021 "Library Trends in The Post
Covid-19 Pandemic Era"/Editor, Heryati Suryantini ... [et al.]-- Bogor, Indonesian Center for Agricultural Library and
Technology Dissemination, 2021.

x, 225 pp. : ill. ; 30 cm.

ISBN 978-602-322-049-6

1. Library trends 2. Post Covid-19

I. Tittle.

021.1

PROCEEDING OF

THE 1st INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBRARY AND INFORMATION SCIENCES 2021

"Library Trends in the Post Covid-19 Pandemic Era"

Bogor, 7 September 2021

Steering committee

Advisor : Dr. Ir. Abdul Basit, MS.
Chairman : Dr. Riko Bintari Pertamasari, S.Sos., M.Hum.
Vice Chairman : Ira Dwi Rahmani, STP, MTP.
Chairman of committee : Dr. Bambang Winarko, MSc.

Reviewer : Wan Ab. Kadir Wan Dollah, Ph.D
Lyra S. Buenrostro-Cabbab, PhD
Prof. Kiran Kaur A/P Gurmit Singh
Prof. Dr. Ir. Pudji Muljono, M.Si
Ida Fajar Priyanto, Ph.D
Dr. Ahmad Syauqi
Dr. Dra. Luki Wijayanti
Dra. Labibah Zain, MLIS
Dr. Nur Leyni Nilam Putri Binti Junurham
Nove Eka Variant Anna S.Sos., MIMS.

Editor : Ir. Heryati Suryantini, M.Si
Dr. Vivit Wardah Rufaidah, S.Si., MP.
Dra. Etty Andriaty, M.Si.
Ir. Penny Ismiati Iskak, M.Sc
Ir. Juznia Andriani, M.Hum.
Widaryono, SIP., MM.
Sutarsyah, S.Sos., M.Si
Eka Kusmayadi M. Hum.

Layouter : Hidayat Raharja, A.Md.

Cover designer : Edwin Satyalemana, S.Kom.

Publisher:

Indonesian Center for Agricultural Library and Technology Dissemination

Jalan Ir. H. Juanda No. 20, Bogor 16122

Telephone : +62 8321746

Fax : +62 8326561

E-mail : pustaka@setjen.pertanian.go.id

Website : <http://pustaka.setjen.pertanian.go.id>

The contents of the Proceeding can be cited by mentioning the source

PROCEEDING OF

**THE 1st INTERNATIONAL CONFERENCE ON LIBRARY AND
INFORMATION SCIENCES 2021**

List of Content

Preface	v
List of Content	vi
Opening Spech Dr. Ir. Abdul Basit, MS.	viii
Keynote Spech Dr. Kasdi Subagyo, M.Sc	ix
Invited Speakers Internasional Conference of Library Library and Information Science 2021	
Catherine Lavaille Welch	1
Zoom in on Lis Education: Transcending Obtacles and Moving Forward Post-Pandemic Kathleen Lourdes B. Obille	4
SEMINAR PAPER	
Code of Ethics For Philippine Librarians, Code of Ethics Of Indonesian Librarians and Code Of Ethics For Malaysian Librarians: A Comparative Study Nimphas E. Javier	11
Analysis of User's Perception And Habits to Use The Library and Its Importance Sahil Bains	19
Difficulties and Challenges of Lis Students in Thesis Writing During The Pandemic Virginia Natividad-Franco	27
Gap Abridge: Learning Resource Center Initiatives In The Emerging Rsu Technoscape Amidst The Pandemic Alvin L. Dalisay, Carlo Joseph M. Juanzo, and Nadie Joy F. Masangcay	35
Peranan Pustaka Sebagai Perpustakaan Khusus Bidang Pertanian Berbasis Inklusi Sosial Di Indonesia Sutarsyah, Vivit Wardah Rufaidah, dan Heryati Suryantini	39
Data Visualization of Book Collection For The University Of Southeastern Philippines Annacel B. Delima	45

Library Trends Pasca Covid19 Pandemic Era: Studi Eksploratif Pada Video Layanan Perpustakaan Di Kanal Youtube Yoseva Silaen	54
Peran Pusat Perpustakaan Dan Penyebaran Teknologi Pertanian (Pustaka) Bogor Dalam Pengembangan Repositori Kementerian Pertanian Ri Hanna Nurfadhilah, Nina Mayesti	68
Kegiatan Perpustakaan Di Masa Pandemi: Studi Kasus Pusat Perpustakaan dan Penyebaran Teknologi Pertanian Juznia Andriani dan Bambang Winarko	81
Klasifikasi Dan Penyajian Informasi Pada Halaman Berita Website Pustaka Eni Kustanti dan Ifan Muttaqien	89
Analisis Penerapan Layanan Penelusuran Informasi Berbasis Media Sosial Telegram Sapa Pustakawan Online Di Perpustakaan IAIN Kudus Radiya Wira Buwana	99
Implementasi Milestone Jangka Pendek Dalam Strategi Tata Kelola Perpustakaan Universitas Diponegoro Di Masa Pandemi Endang Fatmawati	109
Manajemen Koleksi Repository Perpustakaan Khusus : Studi Pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Bptp)Sumatera Barat Ababil Asril	129
Peningkatan Kompetensi Pustakawan Riset Melalui Webinar Di Era Covid-19 Noeraida, Rochani Nani Rahayu, dan Anggiana Rohandi Yusuf	144
Peran Strategis Perpustakaan Pasca Pandemi COVID-19: Perspektif Perpustakaan Bank Indonesia Shiddieq Adhityarahman	160
Penggunaan E-Pustaka Pada Masa Pandemi Covid-19 Muthia Nurhayati dan Titin Supriatin	175
Pengembangan Layanan Data Penelitian (Research Data Services) Di Perpustakaan Lembaga Penelitian Dwi Untari	192
Sistem Manajemen Arsip di Pusat Arsip Universitas Udayana: Peran dan Tantangan Richard Togaranta Ginting; Ni Luh Putu Ayu Mas Adi Sawitri	200
Visualisasi Dan Pemetaan Topik Penelitian Sharing Data Riset Antar Peneliti Di Tingkat Global Tupan	209
Attachment	
Program Book	221
List of Participant	223

IMPLEMENTASI *MILESTONE* JANGKA PENDEK DALAM STRATEGI TATA KELOLA PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS DIPONEGORO PADA MASA PANDEMI COVID-19

Implementation of Short-Term Milestones in the Library Governance Strategy of Diponegoro University during the Covid-19 Pandemic

Endang Fatmawati

Universitas Diponegoro, Semarang
Jalan Prof. Sudarto No.13, Tembalang, Kota Semarang
Email: endangfatmawati@undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian bertujuan menjelaskan implementasi pentahapan jangka pendek dalam tata kelola Perpustakaan Universitas Diponegoro pada masa pandemi Covid-19. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan *focus group discussion* dan wawancara kepada pemangku kepentingan. Hasil penelitiannya bahwa Perpustakaan Undip telah mengimplementasikan rencana prioritas kegiatan yang ada dalam pentahapan jangka pendek pada bulan Maret s.d. Juli 2021. Hal yang penting dalam kepemimpinan adalah integritas sehingga dalam mewujudkan pemimpin perubahan, penerapan pola kepemimpinan yang adaptif maupun agile, sangat diperlukan dalam tata kelola perpustakaan pada jangka menengah dan jangka panjang. Hal ini seperti berani mengambil inisiatif dalam kegiatan, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, berani mendemonstrasikan inovasi yang sudah dirancang dalam strategi peningkatan pengelolaan perpustakaan. Selain itu, dalam pelaksanaannya dibutuhkan keterlibatan stakeholder internal maupun eksternal yang mendukung keberhasilan strategi perubahan yang telah dilakukan. Untuk mencapai tujuan maka perlu terbitnya Peraturan Rektor yang mengatur dan memayungi pelaksanaan dari seluruh kegiatan dalam tata kelola Perpustakaan Undip di masa pandemi sesuai dengan standar nasional perpustakaan perguruan tinggi.

Kata Kunci: Pemimpin Perubahan, Tata Kelola Perpustakaan, Strategi Inovasi, Pentahapan Perubahan

ABSTRACT

The purpose of the study was to describe the short-term phasing implementation strategy in Diponegoro University Library management during the Covid-19 pandemic. The research method was carried out with a descriptive approach. Data collection techniques with focus group discussions and interviews with stakeholders. The results of the study revealed that the Undip Library had implemented a priority plan of activities in short-term phases, namely from March until July 2021. The research findings can be explained that integrity is very important in strategic leadership. Especially to create a change leader. So the application of adaptive and agile leadership patterns is very much needed in library management in the medium and long term. This is like daring to take the initiative in activities, being responsible, and daring to take risks. In addition, he also dares to demonstrate the innovations that have been designed in the strategy to improve library management. Its implementation requires the involvement of internal and external stakeholders that support the success of the change strategy that has been carried out. To achieve the goal, a strategy is needed in the form of product output, namely the issuance of the Rector's Regulation. This is to regulate and provide the rule for the implementation of all activities in the management of the Undip Library during the pandemic by the national standards of university libraries.

Keywords: Change leader, library governance, innovation strategy, phasing change

PENDAHULUAN

Situasi pandemi Covid-19 telah berdampak luar biasa pada semua bidang, termasuk perpustakaan. Isu mengenai *milestone* dan rencana strategis perpustakaan di masa Covid-19 menjadi hal yang perlu diperhatikan. Hal ini karena sekalipun masa pandemi tetapi perpustakaan tetap harus mampu memberikan layanan prima kepada pemustaka. Begitu pula dalam hal rencana strategis pengembangan perpustakaan, juga menjadi tantangan tersendiri. Pandemi Covid-19 telah memaksa pustakawan perpustakaan perguruan tinggi di seluruh dunia untuk beralih dari hari kerja dan layanan tatap muka menjadi layanan daring dan *Work From Home* (WFH). Realitas ini menjadi tantangan baru dalam manajemen jarak jauh, staf yang mungkin juga bekerja dari jarak jauh maupun *Work From Office* (WFH) di dalam gedung. Obenauf (2021) mengeksplorasi beberapa tantangan tersebut dan menyajikan solusi yang memungkinkan di semua tingkat dalam pengelolaan perpustakaan.

Kondisi umum bahwa Perpustakaan Universitas Diponegoro merupakan perpustakaan perguruan tinggi yang mempunyai tugas menyediakan informasi untuk menunjang proses belajar-mengajar di Undip. Dalam *digilib.undip.ac.id* dijelaskan bahwa visi dari Perpustakaan Undip adalah menjadi pusat layanan sumber pembelajaran dan riset berbasis teknologi informasi guna mendukung Universitas Diponegoro menjadi universitas riset yang unggul. Adapun misinya adalah: menyediakan informasi ilmiah guna mendukung proses pembelajaran dan penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat; menyediakan akses informasi tanpa batas ruang dan waktu, dan meningkatkan kerjasama jaringan informasi antar perpustakaan.

Untuk mencapai visi dan misi dan agar pelaksanaan kegiatan di Perpustakaan Undip dapat berjalan secara terarah, maka membutuhkan tata kelola perpustakaan yang sesuai standar nasional perpustakaan perguruan tinggi. Standar pengelolaan perpustakaan yang dimaksud seperti tertuang dalam Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi. Selain itu, juga ketentuan dalam Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) Perpustakaan Perguruan Tinggi.

Jadi ruang lingkup SNP Perguruan Tinggi perlu dilakukan dalam rangka pengelolaan perpustakaan perguruan tinggi sehingga diharapkan mampu memfasilitasi proses pembelajaran tri dharma perguruan tinggi (pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat) serta berperan dalam meningkatkan atmosfer akademik. Mengacu pada Peraturan Rektor Undip Nomor 6 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi Unsur-Unsur di Bawah Rektor Universitas Diponegoro, maka Perpustakaan Undip perlu strategi inovasi dalam pengelolaan. Peraturan tersebut sebagai pengganti dari peraturan sebelumnya yaitu Peraturan Rektor Undip Nomor 2 Tahun 2019.

Beberapa identifikasi isu strategis yang meliputi kondisi secara umum di Perpustakaan Undip dan perlu ditingkatkan, misalnya:

- Belum optimalnya sosialisasi pemanfaatan perpustakaan;
- Belum optimalnya jam layanan perpustakaan secara online saat pandemi;
- Masih terbatasnya tenaga pustakawan yang tersertifikasi;
- Belum memadainya pemanfaatan ruangan *co-working space* di perpustakaan;
- Belum optimalnya kerjasama dengan instansi atau organisasi lain di bidang perpustakaan;
- Belum adanya Peraturan Rektor yang khusus tentang pengelolaan Perpustakaan Undip.

Ide inovasi didapatkan dari menemukan, memetakan dan merumuskan masalah yang ada, sehingga dapat diketahui kebutuhan inovasi yang diperlukan guna mewujudkan kondisi Perpustakaan Undip yang diharapkan menjadi lebih baik. Dari isu strategis yang ada, maka rumusan masalahnya adalah bagaimana implementasi pentahapan jangka pendek dalam tata kelola Perpustakaan Undip?

Tinjauan Literatur

Milestone merupakan alat dalam manajemen proyek. Artinya serangkaian tahapan sebagai tonggak penting yang mempengaruhi aktivitas dari pelaksanaan proyek perubahan (proper) yang dilakukan. Hal ini dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengkomunikasikan dengan tim, dan melacak maupun mengelola di setiap tahapan pencapaian. Proyeksi waktu atau tolok ukur waktu pengerjaan proper terwujud dalam pentahapan *milestone*.

Andersen (2006) menyebutkan bahwa perencanaan proyek merupakan bagian penting dari manajemen proyek. Menurutnya perencanaan *milestone* bukan berfokus pada kegiatan tetapi diarahkan pada tujuan yang berorientasi pada hasil. Senada dengan Sonmez, Cuhadar, Kahvecioglu (2021) dalam studinya tentang dilaksanakannya proses penilaian berbasis hasil di perpustakaan perguruan tinggi. Temuannya menawarkan tips yang berguna untuk proses penilaian perpustakaan dengan memandu perpustakaan lain secara konsisten yang tujuannya untuk menyelesaikan masalah yang terkait.

Perencanaan *milestone* mengandaikan pilihan strategis dan setelah perencanaan *milestone* maka perlu perencanaan kegiatan. Penilaian layanan, efisiensi, dan kualitas perpustakaan perguruan tinggi semakin bergeser dan berorientasi pada pendekatan berbasis hasil. Penilaian berbasis hasil adalah cara yang berguna untuk mengukur dan membuktikan nilai layanan dan operasional perpustakaan bagi mahasiswa, staf pengajar, administrasi universitas, dan untuk akreditasi.

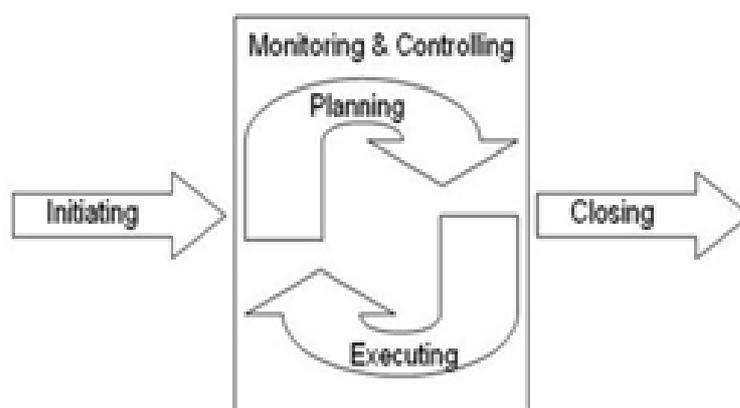
Lebih lanjut, menurut Staley, Seaman, Shusta (2011) bahwa sebuah komponen penting dari perencanaan strategis adalah menciptakan kesadaran bersama di antara staf perpustakaan tentang potensi perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang mempengaruhi bagaimana pemustaka masa depan akan membuat dan mengkonsumsi literatur ilmiah, apa yang diharapkan dari layanan perpustakaan, dan bagaimana fasilitas akan digunakan. Studi Kasus yang dilakukan di Perpustakaan Universitas Ohio, bahwa proses perencanaan strategis yang dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan dan mendorong serangkaian diskusi kelompok yang mendalam dan interaktif, yang menciptakan kesadaran bersama tentang kemungkinan masa depan perpustakaan dan memandu pemikiran strategis.

Dalam konteks penelitian ini, bahwa sejauh ini belum ada penelitian terkait implementasi strategi inovasi tata kelola di Perpustakaan Undip, sehingga penelitian ini menjadi awal kajian yang diharapkan bisa menjadi pijakan untuk dilakukannya penelitian lanjutan. Apalagi dalam mewujudkan pemimpin perubahan, maka penerapan pola kepemimpinan yang adaptif maupun agile, sangat diperlukan dalam tata kelola perpustakaan selanjutnya, yaitu untuk jangka menengah dan jangka panjang.

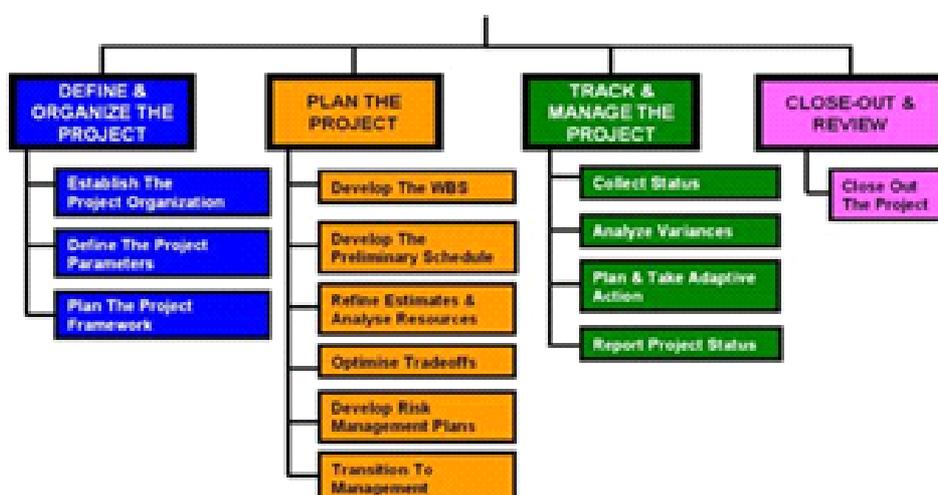
Dalam <https://www.emeraldgroupublishing.com> dijelaskan bahwa prinsip utama di balik metodologi proyek, metode apapun yang digunakan bahwa perencanaan dapat membantu proyek memperjelas tujuan, mencocokkan sumber daya dengan pencapaian tujuan, mencoba memprediksi dan mencegah risiko yang muncul, maupun memantau tugas. Dalam semua metodologi, siklus hidup siklus proyek diikuti, yang dimulai dengan ide untuk produk atau layanan tertentu dan diakhiri dengan implementasi. Siklus pelaksanaan proyek perubahannya seperti Gambar 1.

Contoh manajemen proyek seperti halnya di *National Library Board* (NLB) Singapura bahwa selama bekerja dengan cara terpusat pada proyek untuk mencapai tujuannya. Staf telah mengadopsi metodologi manajemen proyek dan mengembangkan panduan *template* yang direkomendasikan, standar dan pedoman untuk mendefinisikan, merencanakan, melaksanakan, menutup, serta meninjau proyek. Semua staf profesional di Perpustakaan NLB tersebut dilatih dalam metodologi seperti Gambar 2.

Salah satu kompetensi yang diharapkan seorang pemimpin adalah mengelola perubahan. Kepner and Tregoe (1997) menyatakan pentingnya membandingkan suatu permasalahan dengan yang lainnya. Untuk praktiknya bisa diketahui melalui aspek pada gawatnya masalah terhadap produktivitas. Selanjutnya terkait dengan orang maupun sumber dana dan daya. Selain itu, dari waktu yang tersedia dan perkiraan terbaik dari berkembangnya permasalahan.



Gambar 1. Siklus Hidup Proyek.



Gambar 2. Contoh Metode Manajemen Proyek di NLB.

Tujuan akhir dalam sebuah kepemimpinan adalah membawa perubahan positif. Untuk melahirkan ide inovasi yang hebat membutuhkan kepala perpustakaan yang memiliki integritas kepemimpinan, maupun memahami praktik dari organisasi adaptif dan organisasi pembelajar, mampu melakukan dialog strategis, dan menguasai *marketing* sektor publik. ASN BerAKHLAK (Berorientasi Palayanan Akuntabel Kompeten Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif) menjadi pijakan bagi pustakawan ASN dalam mengelola perpustakaan. Dalam Permenpan RB Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN disebutkan bahwa kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan situasi yang baru atau berubah, tidak bergantung secara berlebihan pada metode dan proses lama, serta mengambil tindakan untuk mendukung dan melaksanakan inisiatif perubahan, memimpin usaha perubahan, mengambil tanggung jawab pribadi untuk memastikan perubahan berhasil diimplementasikan secara efektif.

Sikap yang diperlukan seperti berani mengambil inisiatif dalam kegiatan, bertanggung jawab, berani mengambil risiko, serta mendemonstrasikan inovasi yang telah dirancang dalam strategi peningkatan tata kelola perpustakaan. Integritas berpengaruh dalam membentuk pribadi pemimpin perubahan, karena hal

yang paling penting dalam kepemimpinan itu adalah integritas. Maxwell (2014) menyebutkan pentingnya integritas yaitu dalam hal kepercayaan, tingginya nilai pengaruh, penetapan standar yang tinggi, perolehan reputasi yang solid, bukan pencitraan, penerapan pada diri sendiri sebelum memimpin orang lain, membuat kita dapat dipercaya, serta merupakan prestasi yang sulit diraih.

Setiap individu memiliki satu atau lebih bidang *personal mastery* pada waktu tertentu. Hal ini berarti ada tingkat penguasaan kompetensi tertentu dalam suatu bidang keahlian tertentu sehingga seseorang dapat melakukannya secara terus-menerus tanpa pengawasan, dan selanjutnya mampu mengajarkannya kepada orang lain. Searcy (2018) menjelaskan manajemen proyek yang sukses tampak pelik tetapi tidak harus demikian. Penguasaan keterampilan menjadi hal utama yang dibutuhkan untuk mewujudkannya. Hal ini ketika memulai, merencanakan, melaksanakan, memantau, serta mengakhirinya.

METODE

Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif berkaitan dengan strategi tata kelola perpustakaan Undip. Studi kasus dilakukan dengan cara menghimpun data dan menganalisisnya dalam pelaksanaan implementasi pentahapan jangka pendek. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan *Focus Group Discussion (FGD)*.

Dalam implementasi pentahapan strategi inovasi tata kelola Perpustakaan Undip, FGD dilakukan melalui koordinasi untuk mendapatkan jawaban pertanyaan dan masukan ketika diskusi berlangsung. Selanjutnya wawancara dilakukan dengan keempat informan. Oleh karena suasana pandemi Covid-19 dan di Undip juga suasana *lockdown*, maka wawancara selain dengan bertemu langsung, juga lebih banyak dilakukan dengan melalui telepon maupun whatsapp. FGD dilakukan dua kali, masing-masing dengan tatap muka dan secara daring dengan media zoom. Wawancara dan FGD dilakukan dalam rentang waktu pada bulan Maret sampai Juli 2021. Informan berjumlah lima orang terdiri dari Wakil Rektor Sumberdaya, kepala Biro Administrasi Keuangan dan Kepegawaian (BAUK), kepala/manager UPT Perpustakaan dan Percetakan, kepala subbagian/supervisor bagian Hukum Tatalaksana Protokoler (HTL) Undip, serta kepala/manager Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Undip.

Karakteristik informan adalah para pejabat struktural Undip yang berkepentingan dengan penelitian terkait tata kelola Perpustakaan Undip. Selanjutnya analisis data dilakukan dengan cara menginterpretasikan, menarik benang merah, dan menyimpulkan atas jawaban maupun berbagai masukan dari kelima informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Perpustakaan Undip

Perpustakaan Universitas Diponegoro merupakan sebuah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di Universitas Diponegoro yang memberikan layanan perpustakaan dan telah mendapatkan akreditasi A. Semenjak ada Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 2 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur-Unsur di Bawah Rektor Universitas Diponegoro, maka UPT Perpustakaan Undip digabung dengan unit percetakan sehingga namanya berubah menjadi UPT Perpustakaan dan Percetakan Undip.

Perpustakaan Undip terdiri dari empat lantai dan berada di Kompleks Widya Puraya yang berlokasi di Tembalang, Semarang. Perpustakaan Undip bisa maju karena juga didukung oleh berbagai perpustakaan di masing-masing fakultas dan program studi. Untuk lantai 1 digunakan sebagai layanan administrasi, lantai 2 untuk layanan sirkulasi, lantai 3 untuk layanan buku tandon (*reserved*), karya ilmiah (tesis, disertasi, hasil



Gambar 3. Tampilan Depan Gedung Perpustakaan Undip dan Sertifikat Akreditasi
Sumber: Dokumentasi Penulis, 2021.

penelitian dosen), serta lantai 4 untuk layanan serial, *workstation* untuk keperluan penelusuran buku, internet, dan ruang baca.

Terobosan inovasi Perpustakaan Undip menuju tata kelola yang lebih baik, merupakan salah satu unsur pendukung sebagai strategi awal untuk menyiapkan mahasiswa pembelajar yang kompeten di bidangnya, terampil, adaptif, dan *agile*. Apalagi dalam mendukung terlaksananya program Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka (MBKM) sehingga perpustakaan bisa menjadi tempat magang yang representatif bagi mahasiswa. Begitu juga internasionalisasi pendidikan juga sudah tertuang dalam rencana strategis Undip tahun 2020 s.d. 2024 sehingga Perpustakaan Undip harus berinovasi menuju perpustakaan bertaraf internasional.

Saat penelitian dilakukan, era pandemi Covid-19 telah berlangsung selama 1,5 tahun sejak Maret 2020. Dalam konteks ini membutuhkan transformasi tata kelola Perpustakaan Undip yang terintegrasi secara online, cepat, tepat, akurat, dan akuntabel. Berdasarkan pemilihan skala prioritas masalah yang harus diselesaikan dan pemetaan kebutuhan. Hal ini dengan menganalisis secara mendalam terkait kondisi sebenarnya yang terjadi saat penelitian dilakukan dengan kondisi ideal yang diinginkan. Jadi diperlukan solusi berupa sebuah terobosan/inovasi perubahan untuk mewujudkan kondisi Perpustakaan Undip yang diharapkan melalui berbagai pentahapan.

Implementasi Strategi Inovasi

Perpustakaan perguruan tinggi memiliki peran sentral sebagai jantungnya perguruan tinggi. Sebagai sebuah jantung, maka membutuhkan tata kelola yang baik dan profesional dari pemangku kepentingan yang ada di Undip. Pengelolaan Perpustakaan Undip harus sesuai dengan kaidah yang berlaku yaitu Standar Nasional Perpustakaan (SNP) Perguruan Tinggi. Instrumennya mencakup komponen koleksi perpustakaan, sarana dan prasarana perpustakaan, pelayanan perpustakaan, tenaga perpustakaan, penyelenggaraan perpustakaan, serta pengelolaan perpustakaan.

Undip dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan mencetak lulusan yang cakap dengan teknologi dan seni, selalu berupaya untuk berbenah dan berusaha untuk bisa menjadi yang terbaik. Selain itu, kompetensi lulusan yang berdaya saing unggul, profesional, dan berkepribadian turut membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat. Dengan demikian, membutuhkan kontribusi perpustakaan sebagai jantung yang menyediakan sumber informasi ilmiah. Apalagi Undip sudah menjadi Perguruan Tinggi Negeri

Badan Hukum (PTN BH) yang berstatus sebagai badan hukum publik yang otonom. Hal ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2014.

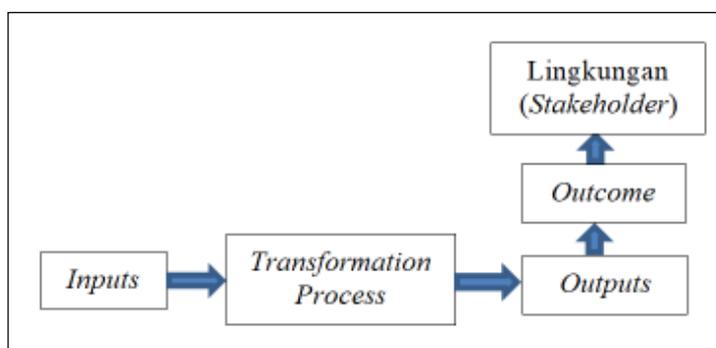
Oleh karena *outcome* adalah berfungsinya *output* dari inovasi yang dilakukan, maka untuk hasil (*output*) dan luaran (*outcome*) dari penelitian adalah terimplementasikannya kebijakan yang ditetapkan oleh rektor. Untuk *outcome* yang diharapkan adalah tercapainya kepuasan pemustaka di Perpustakaan Undip. Seperti halnya dengan organisasi lainnya, maka organisasi perpustakaan di dalam perguruan tinggi itu sebagai sebuah sistem terbuka yang menghasilkan luaran bagi lingkungan kampus. Dalam Mary Jo Hatch (1997) dijelaskan proses transformasi organisasi dari mulai *input* sampai dengan *stakeholder*.

Untuk mewujudkan tujuan, maka pentahapan implementasi tata kelola Perpustakaan Undip mengacu pada peningkatan standar perpustakaan perguruan tinggi. Hasil wawancara dengan kepala UPT Perpustakaan dan Percetakan Undip (3 Mei 2021), dapat dijelaskan bahwa untuk pelaksanaan implementasi jangka pendek yang dilakukan pada bulan Maret sampai Juli 2021 implementasi tata kelola maka pentahapan mulai input sampai dengan stakeholder adalah:

- a. Tercapainya sosialisasi pemanfaatan perpustakaan bagi civitas akademik;
- b. Terpenuhinya jam layanan perpustakaan secara online di masa pandemi;
- c. Terkirimnya tenaga pustakawan untuk dilakukan sertifikasi;
- d. Terwujudnya regulasi pemanfaatan ruang *co-working space* perpustakaan;
- e. Terjalinnnya kerjasama dengan instansi/organisasi lain di bidang perpustakaan;
- f. Tersusunnya *draft* final Peraturan Rektor tentang pengelolaan Perpustakaan Undip.

Selanjutnya untuk pentahapan selanjutnya, membutuhkan realisasi pada tujuan jangka menengah yaitu terselenggaranya sertifikasi pustakawan di Undip dan terbitnya Peraturan Rektor tentang pengelolaan Perpustakaan Undip. Selanjutnya untuk tujuan jangka panjangnya adalah melaksanakan Peraturan Rektor, dilanjutkan *monitoring* dan evaluasi (*monev*) pelaksanaan pengelolaan Perpustakaan Undip. Dalam pelaksanaan tahapan jangka panjang ketika *monev* maka membutuhkan monitoring internal dan eksternal.

Monitoring internal dilakukan untuk memastikan strategi tata kelola Perpustakaan Undip berjalan dengan baik sesuai standar, dan dapat mengimplementasikan Peraturan Rektor sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan dengan optimal. Instrumen monitoring internal yaitu dengan melakukan analisis evaluasi tentang pengelolaan Perpustakaan Undip dan melakukan *monev* secara berkala dan berkelanjutan. Hal ini mengacu pada ketentuan yang tertuang pada keenam komponen dalam SNP. Selanjutnya monitoring juga dilakukan secara eksternal yang berfokus pada komitmen para *stakeholder* dalam mendukung penuh strategi tata kelola Perpustakaan Undip dan melakukan analisis evaluasi secara berkelanjutan.



Gambar 4. Proses Transformasi Organisasi (Sumber: Hatch, 1997).

Tahapan terbagi dalam *time-frame* yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan *output* kunci yang dicapai sesuai tujuan penelitian. Dari terobosan inovasi yang sudah diimplementasikan, maka bermanfaat untuk organisasi Undip maupun untuk *stakeholders* secara keseluruhan. Manfaat untuk organisasi internal adalah terimplementasikannya tata kelola perpustakaan yang lebih baik di lingkungan Perpustakaan Undip, tercapainya kualitas layanan Perpustakaan Undip yang prima sehingga memberikan kepuasan kepada pemustaka yang mengakses sumber informasi maupun mencari literatur ke Perpustakaan Undip, baik secara *offline* maupun *online*.

Penelitian yang dilakukan oleh Clark and McCready (2018) terkait implementasi standar manajemen proyek di perpustakaan perguruan tinggi, bahwa proses Perpustakaan Minnesota untuk mengembangkan manajemen proyek adalah dengan mengidentifikasi manfaat dan menguraikan metode khusus dalam menerapkan seperangkat standar dalam perpustakaan perguruan tinggi. Temuan penelitiannya yaitu sangat mengefisienkan kemampuan setiap anggota staf untuk berhasil mengembangkan proposal proyek dari ide hingga penyelesaian. Selanjutnya transparansi prosesnya menghasilkan pemahaman yang lebih kuat, tidak hanya status proyek tetapi juga sebagai gerbang utama dan poin keputusan. Hal ini untuk memastikan proyek tetap pada jalurnya dalam mendukung perencanaan strategis perpustakaan.

Implementasi *Milestone* Jangka Pendek

Dalam implementasi pentahapan jangka pendek, diawali dengan pembentukan tim efektif dan rapat koordinasi. Dalam membangun tim efektif dimulai dengan menyusun draft Keputusan Rektor dan Peraturan Rektor, membangun komitmen, serta rapat koordinasi tim efektif yang telah terbentuk. Pengambilan data dilakukan dengan komunikasi yang intensif untuk mendapatkan penjelasan dari para informan. Strategi komunikasi telah dilakukan dengan metode *closely managed strategy*, misalnya: konsultasi, pelaporan, diskusi, memberikan arahan dan bimbingan teknis, maupun memantau progres kegiatan implementasi, serta mengidentifikasi hambatan yang muncul.

Wawancara dengan Bapak Wakil Rektor Sumberdaya Undip dilakukan sebanyak empat kali (7 April 2021, 19 April 2021, 28 Juni 2021, 5 Juli 2021) untuk mohon dukungan dan arahan terkait pembentukan tim efektif dan kegiatan implementasi pentahapan jangka pendek dan rencana jangka menengah maupun jangka panjang dalam tata kelola Perpustakaan Undip. Dalam pertemuan dilakukan diskusi terkait analisis kondisi saat ini di Perpustakaan Undip, kemudian kondisi yang diharapkan serta inovasi strategi peningkatan pengelolannya. Hal ini dalam konteks regulasi atau kebijakan untuk meningkatkan kualitas layanan Perpustakaan Undip. Oleh karena itu, perlu langkah strategis dengan menyelenggarakan kegiatan perpustakaan sebagai pendukung lembaga induk. Berdasarkan pasal 3 huruf d Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2015 Tentang Statuta Universitas Diponegoro, bahwa:

“Undip memiliki tujuan mengembangkan profesionalisme, kapabilitas, dan akuntabilitas dalam tata kelola universitas yang baik, serta kemandirian dalam penyelenggaraan perguruan tinggi”.

Wawancara juga dilakukan dengan pihak manajer administrasi terkait kesekretariatan, pemrosesan Surat Keputusan, dan hal teknis lainnya yang mendukung pelaksanaan pentahapan jangka pendek. Revisi Surat Keputusan Rektor dan Peraturan Rektor juga telah dilakukan berkali-kali, baik yang mencakup aspek redaksional maupun substantif.

Strategi inovasi tata kelola Perpustakaan Undip yang sudah dilakukan dalam tahapan jangka pendek, antara dijelaskan sebagai berikut:

a. Sosialisasi pemanfaatan perpustakaan

Implementasi kegiatan sosialisasi pemanfaatan perpustakaan sebagai inisiator pelaksanaan terobosan inovasi diawali dengan penyusunan jadwal pelaksanaan sosialisasi. Selama jangka pendek (April 2021 s.d. 7 Juli

2021), kegiatan sosialisasi melalui webinar telah dilakukan sebanyak 4 (empat) kali. Untuk pemateri dengan mengundang narasumber yang memang kompeten di bidang sesuai topik di setiap webinar. mengenai tanggal implementasi dan topiknya seperti Gambar 5.

Mengingat situasi pandemi Covid-19, maka sosialisasi dilakukan secara elektronik dengan menyebarkan informasi pada media sosial perpustakaan. Selain itu, juga membuat brosur dalam bentuk flyer, X-Banner, maupun brosur yang diunggah melalui media sosial Perpustakaan Undip (Facebook, Twitter, dan Instagram), serta dikirim melalui WAG. Untuk informasi dengan mengunggah informasi melalui website perpustakaan Undip di alamat www.digilib.undip.ac.id. Beberapa akun media sosial Perpustakaan Undip yang telah dilakukan dalam rangka sosialisasi, seperti pada Gambar 6.

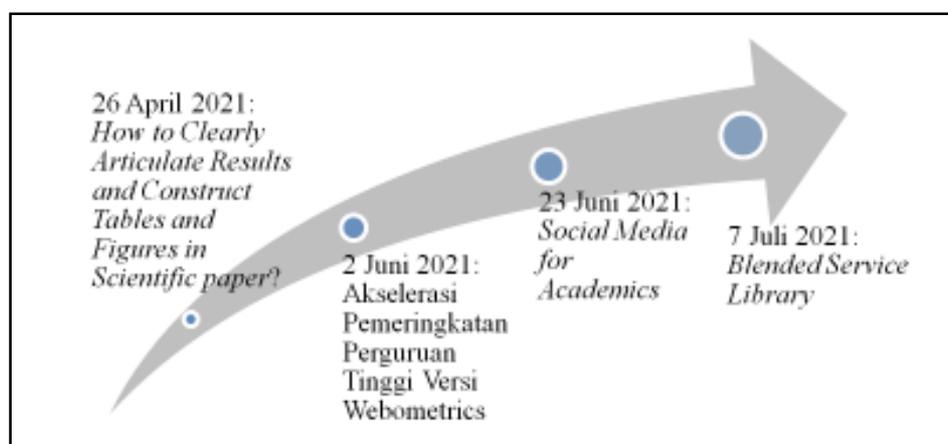
Informasi dari Kepala Perpustakaan Undip (17 April 2021) bahwa anggaran untuk langganan *E-Resources* tahun 2021 sebesar Rp.13.290.489.943. Artinya bahwa dengan alokasi anggaran *E-Resources* yang demikian besar (di atas 13 M) maka sayang sekali jika pemanfaatannya oleh civitas akademik kurang optimal. Dalam implementasi pentahapan jangka pendek, karena suasana masih pandemi maka sosialisasi *e-resources* dilakukan dengan webinar. Pelaksanaan sosialisasi dilakukan dengan daring melalui media Zoom karena di Undip tergolong zona merah sebagai dampak dari pandemi Covid-19. Sosialisasi *e-resources* intens dilakukan oleh para pustakawan Undip, baik yang di UPT maupun fakultas. Materinya meliputi *e-journals* dan *ebooks* yang dilanggan oleh Undip dan bisa didayagunakan oleh civitas akademik.

Untuk akses masuk bagi civitas akademik (dosen, mahasiswa) maupun tenaga kependidikan Undip, menggunakan *Single Sign On (SSO)* yang bisa diakses dari kampus maupun dari luar kampus.

b. Penambahan jam layanan perpustakaan

Jam buka pelayanan perpustakaan perguruan tinggi yang ideal menurut SNP adalah paling sedikit 54 jam kerja per minggunya. Namun demikian, jam layanan perpustakaan secara *offline* sebenarnya menjadi tidak relevan lagi di kala era digital. Artinya membutuhkan strategi inovasi dengan penambahan jam layanan secara *online*. Apalagi saat pandemi Covid-19 yang tidak memungkinkan membuka layanan tatap muka di Perpustakaan Undip.

Administrasi denda keterlambatan pengembalian buku dikenakan denda Rp1.000,00/hari per buku dengan jumlah maksimal denda sebesar Rp350.000,00 per buku. Namun, dalam situasi pandemi Covid 19 dan karena menjalankan Surat Edaran Rektor Undip No. 22.UN7.P/SE/2020, maka layanan administrasi denda Perpustakaan Undip “ditiadakan”. Artinya mahasiswa dan dosen tetap bisa melakukan peminjaman dengan protokol kesehatan ketat, dan jika sudah jatuh tempo pengembalian maka tidak dikenai sanksi



Gambar 5. Implementasi Webinar Perpustakaan.



Gambar 6. Media Sosial Perpustakaan.



Gambar 7. E-Resources dan Cara Akses melalui Single Sign On (SSO).

keterlambatan. Untuk media promosi yang digunakan dengan *flyer* denda keterlambatan pengembalian buku gambar 8.

Saat pandemi Covid-19, semua jenis layanan yang ada memang tidak dibuka secara fisik, tetapi inovasi layanan perpustakaan secara daring terus dikembangkan. Pada dasarnya kebijakan Perpustakaan Undip mengikuti kebijakan dari universitas. Informasi dari Kepala Perpustakaan Undip (21 Juni 2021) bahwa untuk layanan fisik yang dibuka selama pandemi adalah layanan bebas pustaka, pengembalian buku, dan magang online.

Di samping itu, implementasi pentahapan yang sudah dilakukan adalah menambah jam layanan secara *online*, membuka layanan *helpdesk online*, maupun *ask librarian*. Contohnya adalah layanan unggah mandiri ke *repository*, pengecekan kemiripan dengan aplikasi Turnitin, dan bebas pustaka online dari seluruh mahasiswa yang ada di Undip dengan alur melalui koordinator di setiap fakultas.

c. Pengiriman tenaga pustakawan untuk dilakukan sertifikasi

Kondisi tenaga Perpustakaan Undip sudah memenuhi standar rasio yang dipersyaratkan. Hal ini karena setiap 500 mahasiswa, sudah ada paling sedikit satu pustakawan. Selanjutnya setiap 5000 mahasiswa, sudah ada paling sedikit satu tenaga teknis perpustakaan. Dalam upaya strategi inovasi peningkatan pengelolaan perpustakaan, maka dilakukan pengiriman tenaga pustakawan untuk diikutsertakan sertifikasi pustakawan. Hal



Gambar 8. Flyer Denda.

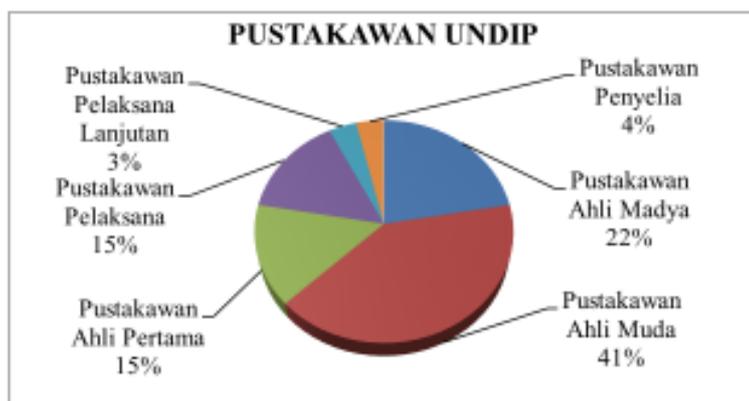
ini untuk meningkatkan kompetensi pustakawan dalam bidang pengadaan pustaka, pengolahan koleksi, perawatan bahan perpustakaan, maupun pelayanan pemustaka.

Upaya mengikutkan sertifikasi bagi pustakawan Undip didasari oleh kebutuhan lembaga dan juga mengacu pada peraturan yang ada. Dalam Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 pada Pasal 2 disebutkan bahwa KKNi bidang perpustakaan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia bidang Perpustakaan berbasis kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan Sertifikasi Kompetensi.

Selanjutnya penerapan KKNi bidang Perpustakaan tersebut meliputi: pelaksanaan diklat; pengembangan kurikulum berbasis kompetensi; rekrutmen dan pengembangan karier SDM; pengembangan, pembinaan, dan pengawasan profesi; serta sertifikasi dan pengakuan kesetaraan kualifikasi. Hasil wawancara dengan Kepala UPT Perpustakaan (3 Mei 2021) bahwa jumlah pustakawan Undip berjumlah 27 orang. Untuk perincian jumlah pustakawan per jabatan fungsionalnya, ternyata yang paling banyak adalah pustakawan ahli muda sebanyak 11 orang (41%). Untuk persentasenya seperti pada Gambar 9.

Dari keseluruhan Pustakawan Undip yang berjumlah 27 pustakawan tersebut, mayoritas terbanyak adalah pustakawan UPT Perpustakaan yang berjumlah 11 orang, lalu disusul Fakultas Kedokteran 4 orang, Fakultas Ekonomika dan Bisnis tiga orang, Fakultas Hukum dua orang, serta keempat fakultas lainnya (FSM, FPIK, Psikologi, Pascasarjana) yang masing-masing berjumlah satu orang. Ada forum pustakawan di Undip yang disebut dengan Forum Komunikasi Pustakawan dan Pengelola Perpustakaan (FKP3) Undip, yang anggotanya terdiri dari pustakawan yang menduduki jabatan fungsional pustakawan dan juga tenaga teknis perpustakaan baik yang sudah ASN maupun pegawai kontrak.

Wawancara dengan manajer Badan Pengelola Sumber Daya Manusia (BPSDM) Undip (4 Juni 2021) terkait pelaksanaan kegiatan pengiriman tenaga pustakawan Undip untuk diikuti dalam *assessment* sertifikasi tahun 2021. Hasil wawancara bahwa karena penyelenggaraan *assessment* juga melibatkan asesor dari bagian Lembaga Sertifikasi Pustakawan (LSP) dan Perpustakaan RI maka pelaksanaan *assessment* sertifikasi pustakawannya masih menunggu penjadwalan selanjutnya. Untuk implementasi jangka pendek adalah telah dilakukan pengiriman pustakawan yang akan diasesi, sedangkan jangka menengah untuk penilaiannya.



Gambar 9. Jumlah Pustakawan Undip s.d. Juli 2021.

Implementasi realisasi *co-working space* untuk pemustaka menjadi terobosan dalam memenuhi kebutuhan mahasiswa generasi milenial yang lekat dengan gawai dan menginginkan ruangan yang nyaman. Regulasi atau kebijakan terkait pengoptimalan ruangan *co-working space* yang ada di Perpustakaan Undip sudah dilakukan dengan memberikan fasilitas yang mendukung, misalnya: kursi multifungsi yang bercorak warna menarik, colokan listrik untuk *charge* laptop maupun *handphone*, dan lain sebagainya. Contoh tampilan ruangan *co-working space* di lobby Perpustakaan Undip sebagai berikut (Gambar 10).

Selama pandemi, Perpustakaan Undip mengikuti edaran Rektor, maka pegawai dijadwalkan untuk WFH dan WFO dengan pemantauan oleh di unit masing-masing. Selanjutnya saat diberlakukan PPKM darurat se-Jawa Bali, maka seluruh pegawai Undip dihimbau untuk mengoptimalkan Bekerja Dari Rumah (BDR). Regulasi atau kebijakan dalam hal pengoptimalan ruangan *co-working space* menjadi pijakan pelaksanaan operasional layanan Perpustakaan Undip ke depan.

Kebijakan pengoptimalan ruang *co-working space* di lobby Perpustakaan Undip memberikan warna tersendiri, karena sekalipun layanan di lantai 2 s.d. lantai 4 ditutup, tetapi pemustaka tetap bisa menggunakan ruangan lobby untuk mengakses informasi online. Kepala Perpustakaan Undip (2 Mei 2021) mengatakan bahwa ruang lobby saat implementasi pentahapan jangka pendek ini digunakan untuk *browsing*, dan biasanya mahasiswa membawa laptop sendiri.



Gambar 10. *Co-Working Space* di Lobby Perpustakaan Undip.

Artinya bahwa para pemustaka yang berkunjung ke perpustakaan, tetap bisa berada di lobby dengan menggunakan laptopnya untuk beraktivitas secara online menggunakan akun SSO. Tentu semua dilakukan dengan disiplin sesuai protokol kesehatan yang ketat. Adanya implementasi regulasi ini diharapkan layanan Perpustakaan Undip menjadi semakin baik dan memenuhi kebutuhan civitas akademik di masa pandemi.

e. Optimalisasi kerja sama dengan organisasi lain di bidang perpustakaan

Sejauh ini, penjelasan dari Kepala Perpustakaan bahwa koordinasi dengan pihak *stakeholders* eksternal juga telah dilakukan, seperti halnya: Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah maupun Perpustakaan Nasional RI. Selain itu, juga dengan Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri (FKP2TN) dan Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia (FPPTI). Strategi ini ditempuh untuk mengoptimalkan kerjasama dalam upaya meningkatkan kualitas layanan perpustakaan bagi civitas akademik.

Dalam implementasi kegiatan kerja sama, hasil wawancara Kepala UPT Perpustakaan (30 April 2021) bahwa beliau juga terlibat dalam kepengurusan yaitu tepatnya menjadi sekretaris FKP2TN, sehingga dalam kerjasamanya lebih luwes dan dalam melakukan pendekatan dengan perpustakaan perguruan tinggi negeri dan swasta. Optimalisasi kerjasama Perpustakaan Undip juga telah dilakukan dengan menjadi anggota forum, baik FKP2TN maupun FPPTI. Hal ini dibuktikan dengan sertifikat keanggotaan berikut (Gambar 11).

Dalam mengoptimalkan kerja sama dengan organisasi/lembaga lainnya, maka Perpustakaan Undip telah mengimplementasikan strategi dengan melakukan kerja sama dengan *stakeholder* lainnya di bidang perpustakaan. Contoh upaya kerjasama yang telah dilakukan dengan mengoptimalkan layanan dalam hal pemanfaatan koleksi perpustakaan menggunakan kartu super. Berikut ini tampilan kartu super untuk akses masuk ke perpustakaan sesama anggota dan sertifikat keanggotaan:

Selanjutnya dalam implementasi kerjasamanya, civitas akademik dapat memanfaatkan aplikasi *iPusnas* (<https://ipusnas.id/>) dan *iJateng* (<https://ijateng.moco.co.id/>), melalui desktop maupun *smartphone*. Selain itu, dalam mengoptimalkan kerjasama dengan perpustakaan lain, Perpustakaan Undip juga berbagi data dalam integrasi pangkalan data di *OneSearch* (<https://onesearch.id/>).

f. Pembuatan Draft Peraturan Rektor

Dalam implementasi membuat Peraturan Rektor tentang pengelolaan Perpustakaan Undip ternyata banyak sekali kendala yang dihadapi. Hal ini mulai dari berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait maupun *draft* yang bolak-balik harus diperbaiki, baik secara redaksional maupun isi/substantifnya. Dalam konteks ini termasuk ketika wawancara dengan Supervisor Subbagian Hukum, Tata Laksana dan Protokoler Undip (6 Juli 2021) bahwa untuk pemrosesan SK Rektor sudah melalui sistem *online* sehingga walaupun pandemi, tetap bisa dikerjakan dari rumah. Namun demikian untuk proses Peraturan Rektor masih dilakukan secara manual atau belum melalui sistem.



Gambar 11. Sertifikat Kerjasama.



Gambar 12. Kartu Super FPPTI.

Wawancara dengan KaBAUK melalui telepon (7 Juli 2021) bahwa untuk menghasilkan Peraturan Rektor memang sudah diawali dengan FGD, diskusi bersama tim efektif, mohon arahan dan petunjuk dari Pimpinan, serta ditelaah oleh tim bidang 2. Artinya, membutuhkan proses yang lama, perlu dilanjutkan pada strategi pentahapan jangka menengah, dan dievaluasi dalam jangka panjang. Pimpinan yang dalam hal ini Bapak Wakil Rektor Sumberdaya juga mengamini dan mengatakan bahwa “Secara prinsip jadi Peraturan Rektor setuju, tetapi substansi perlu dibahas lebih lanjut” (wawancara, 8 Juli 2021).

Dalam konteks ini, pada dasarnya luaran produk jangka pendek sudah sesuai dengan kebutuhan Undip yang memang belum memiliki regulasi khusus yang mengatur tentang pengelolaan perpustakaan. Selama ini yang sudah ada adalah peraturan yang *embedded* dengan peraturan yang lain, sehingga harapannya adalah bermuara pada terbentuknya suatu regulasi yang dalam hal ini Peraturan Rektor. Namun demikian, peraturan harus melalui beberapa tahapan, sinkronisasi, dan harmonisasi dengan bagian-bagian yang lain. Hal ini didukung sepenuhnya oleh Pimpinan Universitas (WR 2) yang mengatakan bahwa “jadi dengan diundangkannya Peraturan Rektor yang khusus tentang Pengelolaan Perpustakaan Undip, maka diharapkan dapat memayungi proses implementasi *milestone* pada kelima pentahapan jangka pendek yang dilakukan”.

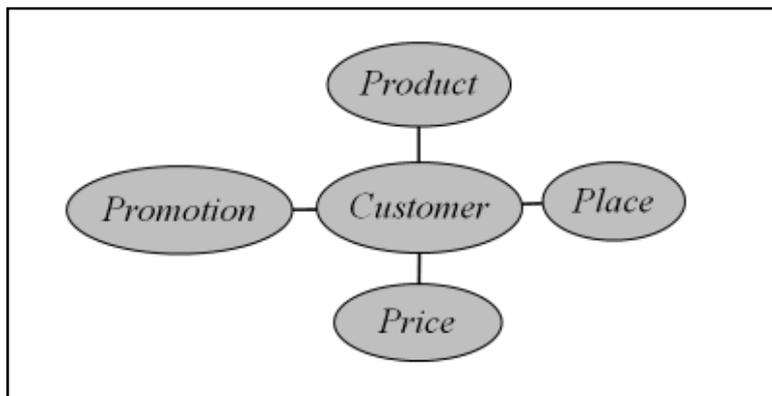
Implementasi Strategi *Marketing* Perpustakaan Undip

Untuk strategi *marketing* yang dipergunakan sebagai strategi tata kelola Perpustakaan Undip dalam implementasi jangka pendek ini adalah menggunakan strategi “4P +1C”. Hal ini terdiri dari: *product, promotion, price, place, customer* seperti Gambar 13 berikut.

Dari Gambar 13 dapat dijabarkan penjelasannya bahwa produk bisa berupa regulasi atau kebijakan dalam bentuk Sertifikat Kerjasama dengan perpustakaan atau organisasi lainnya di bidang perpustakaan, Naskah MoU dengan *stakeholders* eksternal, Keputusan Rektor tentang Tim Efektif, Peraturan Rektor tentang pengelolaan Perpustakaan Undip. Produk menjadi yang pertama karena terkait dengan luaran yang dihasilkan dari implementasi *milestone* jangka pendeknya.

Promosi dilakukan dengan mempergunakan saluran komunikasi yang tersedia yaitu melalui website, webinar, media sosial, sosialisasi, *flyer*, maupun poster. Strategi komunikasi yang digunakan telah menjangkau semua *stakeholder* dan pemustaka di Perpustakaan Undip. Jenis promosi yang telah dilakukan lainnya adalah dalam bentuk rapat, bimbingan teknis, webinar, informasi melalui website, maupun melalui media sosial perpustakaan. Promosi melalui media sosial juga dilakukan baik melalui instagram maupun youtube Perpustakaan Undip.

Untuk harga dalam konteks ini tidak hanya berupa anggaran, tetapi juga ketersediaan tenaga pustakawan yang kompeten maupun dukungan dari para *stakeholder*. Contoh harga adalah biaya yang



Gambar 13. Strategi Marketing.

dikeluarkan oleh Undip untuk meningkatkan kompetensi SDM perpustakaan dengan sertifikasi kompetensi yang bersumber dari anggaran Undip. Selanjutnya juga nilai yang didapatkan dari implementasi pentahapan jangka pendek yaitu terkirimnya tenaga pustakawan untuk mengikuti *assessment* sertifikasi sehingga kedepannya dapat meningkatkan kompetensi SDM pustakawan Undip yang tersertifikasi. Pada kegiatan *marketing* tidak hanya terbatas pada revisi anggaran saja, tetapi juga termasuk dalam hal ini terkait staf yang kompeten, tenaga ahli komputer, maupun dukungan dan komitmen dari para *stakeholder* yang terkait yang dalam mendukung implementasi strategi inovasi dalam tata kelola Perpustakaan Undip.

Adanya alokasi anggaran perpustakaan yang memadai, menjadi kekuatan dalam pengembangannya. Anggaran yang tertuang dalam Rencana Kerja Anggaran tahunan (RKAT) untuk Perpustakaan Undip, dapat meningkatkan kualitas layanan di bidang perpustakaan sebagai *service excellence center*. Wujud dukungan lainnya juga terwujud dari perpustakaan program studi, perpustakaan jurusan/departemen, maupun perpustakaan di tingkat fakultas. Implementasi strategi *marketing* juga telah dilakukan dengan instansi lain sebagai *stakeholder* eksternal, seperti Perpustakaan Nasional RI dan Dinas Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah. Bahkan dalam operasional teknis layanan juga mendapat dukungan penuh dari *stakeholder* eksternal lainnya, yaitu organisasi perpustakaan dalam skala nasional seperti FPPTI dan FKP2TN.

Untuk tempat adalah Perpustakaan Undip sebagai “*library as place*” dalam melakukan *marketing* dari produk. Pada proses awal penyusunan konsep, lokasi yang digunakan untuk melakukan *marketing* konsep sebagian besar berada dalam ruangan baik ruang rapat, menggunakan WAG, serta memanfaatkan *meeting* secara daring baik melalui zoom maupun microsoft teams. Prosedur kerja atau cara kerja dilakukan dengan berbasis online dan pengoptimalan strategi komunikasi melalui telepon, pesan, maupun media sosial.

Pelanggan yang dimaksud adalah pemustaka atau pemakai Perpustakaan Undip. Unsurnya bisa civitas akademik (dosen, mahasiswa), tenaga kependidikan (tendik), maupun masyarakat luas (*stakeholders* eksternal). Dalam mendukung suksesnya program Kampus Merdeka dan Merdeka Belajar (KBMB), maka selama implementasi pentahapan jangka pendek, mahasiswa sebagai *stakeholder* juga sudah melakukan *on job training* atau magang dengan model *internship* di Perpustakaan Undip.

Analisis Kepentingan dan Pengaruh Stakeholders

Para *stakeholder* dalam tata kelola Perpustakaan Undip adalah ada yang berkaitan langsung tetapi juga ada yang tidak langsung. Untuk yang langsung artinya *stakeholder* yang berasal dari internal Undip, sedangkan yang tidak langsung merupakan *stakeholder* yang berasal dari luar Undip.

Dalam pelaksanaan kegiatan promosi, membutuhkan strategi cerdas agar tepat sasaran. Caranya adalah dengan melakukan pemetaan para *stakeholder* yang berkaitan dengan implementasinya. Seperti halnya dalam sebuah implementasi inovasi, maka *stakeholder* dikelompokkan menjadi 4 (empat) kelompok, yaitu:

- a. *Promoters* adalah *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan dukungan yang tinggi serta pengaruh yang kuat terhadap upaya inovasi yang dilakukan.
- b. *Defenders* adalah *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan dukungan yang tinggi tetapi tidak memiliki pengaruh kuat terhadap upaya inovasi yang dilakukan.
- c. *Latents* adalah *stakeholder* yang tidak memiliki kepentingan dan dukungan tetapi memiliki pengaruh kuat terhadap upaya inovasi yang dilakukan.
- d. *Apathetics* adalah *stakeholder* yang tidak memiliki dukungan, tidak memiliki kepentingan, dan tidak memiliki pengaruh yang tinggi terhadap upaya inovasi yang dilakukan.

Dalam implementasi pentahapan jangka pendek, telah banyak dilakukan tukar menukar informasi/pengalaman, *sharing session* dalam bentuk diskusi, koordinasi, rapat, maupun pertemuan informal. Hal ini telah berdampak pada adanya pergeseran peran *stakeholder* dari pada saat penyusunan proposal rencana penelitian dan pada saat implementasinya (Gambar 14) .

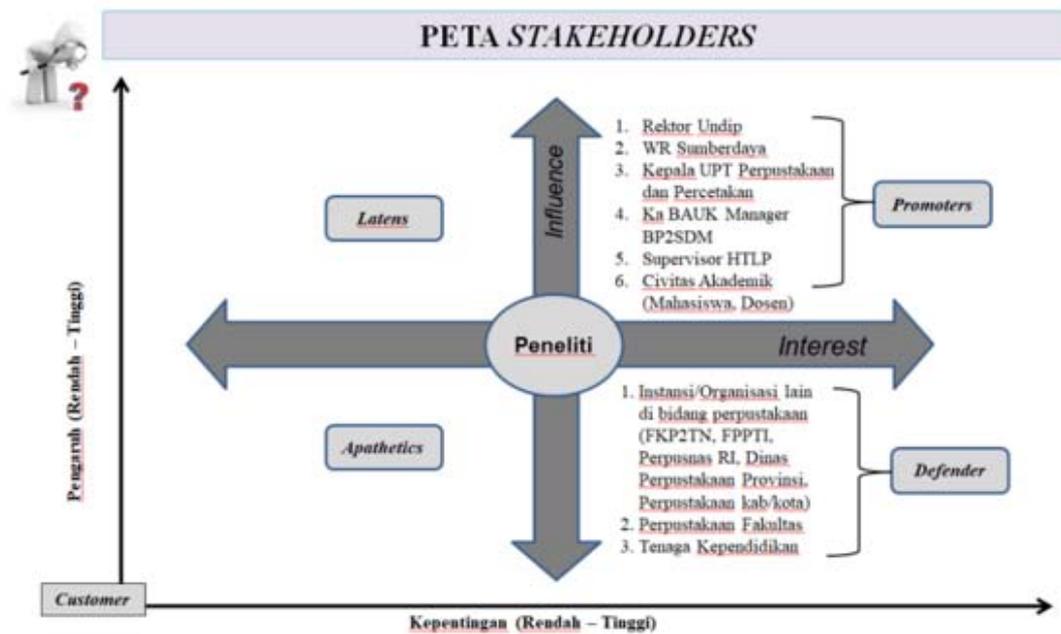
Beberapa *stakeholder* yang mengalami pergeseran peran antara lain: dari yang semula *latens* ke *promoters* adalah civitas akademik, kemudian yang semua *apathetics* ke *defender* yaitu tenaga kependidikan (tendik) karena *low influence/high interest*. Jadi tenaga kependidikan berpengaruh rendah tetapi bisa sangat membantu karena memiliki kepentingan yang tinggi pada Perpustakaan Undip. Selanjutnya untuk peta *stakeholder* pada bagian *defender* juga saat implementasi ternyata ada komponen pendukung yang kuat yaitu Perpustakaan Fakultas, Perpustakaan Dinas Provinsi Jateng, maupun Perpustakaan Nasional RI.

Pengaruh pergeseran *stakeholder*, dari *latens* ke *promoters* karena civitas akademik (mahasiswa, dosen) memiliki pengaruh atau kepentingan besar terhadap implementasi strategi tata kelola Perpustakaan Undip dapat berhasil. Selain itu, juga memiliki kekuatan besar karena sebagai *customer* perpustakaan (pemukat). Jadi para *stakeholders* pada kuadran *promoters* memberikan dukungan langsung baik secara teknis maupun dari sisi kebijakan. Peneliti menyadari bahwa tanpa adanya dukungan pihak *stakeholders* maka komponen penyelenggaraan perpustakaan menjadi tidak dapat dilaksanakan.

Dari Gambar 14 nampak posisi peneliti berada di tengah-tengah, karena bisa melakukan strategi komunikasi efektif baik secara vertikal maupun horizontal, bisa berkoordinasi ke atas dan juga ke bawah, maupun bisa lintas *stakeholder*. Untuk menghadapi setiap jenis *stakeholder* yang ada, strategi komunikasi yang digunakan terkait pentahapan jangka pendek dalam strategi tata kelola Perpustakaan Undip seperti pada Gambar 15 berikut:

Pada saat implementasi pentahapan jangka pendek, ada beberapa kondisi di lapangan yang menjadi kendala baik yang bersifat teknis maupun substantif. Kendala teknis misalnya keterbatasan waktu untuk bertemu langsung dengan para informan dan sulitnya melakukan koordinasi dengan para *stakeholder* di saat pandemi Covid-19. Solusi yang telah dilakukan adalah dengan melakukan wawancara melalui media daring.

Untuk kendala secara substantif yaitu kurangnya dukungan dari unit kerja di luar Perpustakaan Undip (*stakeholders* eksternal) dalam melakukan implementasi pentahapan jangka pendek sehingga dibutuhkan strategi komunikasi yang efektif melalui koordinasi dengan pimpinan unit lain. Kendala yang terjadi saat penelitian itu memang biasa terjadi. Salah satu hal yang terpenting adalah mencari solusi terhadap permasalahan yang timbul. Untuk faktor kunci keberhasilan dari strategi tata kelola Perpustakaan Undip, antara lain:



Gambar 14. Peran Stakeholder Dalam Strategi Marketing.

<i>Keep Satisfied</i>	<i>Manage Closely</i>	<i>Minimal</i>	<i>Keep Informed</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan pengaruh <i>stakeholders</i> agar mendukung implementasi pentahapan jangka pendek 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan dukungan dan minat pimpinan terhadap implementasi pentahapan jangka pendek 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan masukan, berbagi pengalaman, edukasi, konsultasi implementasi pentahapan jangka pendek 	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan minat <i>stakeholders</i> terhadap implementasi pentahapan jangka pendek

Gambar 15. Strategi Komunikasi.

- Penyusunan perencanaan kegiatan yang matang untuk memetakan tahapan implementasi jangka pendek dan capaian kegiatan secara terarah.
- Dukungan dan komitmen dari pimpinan, tim efektif, dan *stakeholders* sangat penting untuk menjamin keberhasilan implementasi pentahapan jangka pendek.
- Pelibatan kerja sama dan kolaborasi dengan seluruh *stakeholders* untuk mempercepat capaian keberhasilan.
- Komunikasi yang efektif dan intensif yang dilakukan secara intensif dengan segenap tim efektif dan *stakeholders* sehingga dapat mengurangi potensi terjadinya konflik yang mungkin timbul dan capaian kegiatan yang tidak sesuai rencana.

KESIMPULAN

Perpustakaan Undip sebagai sumber informasi dan literasi yang sangat penting sehingga perlu strategi inovasi dan terobosan dalam tata kelola di masa pandemi Covid-19. Melalui strategi perubahan dalam implementasi pentahapan jangka pendek, maka sinergitas dengan seluruh *stakeholders* yang terkait telah terbangun. Dalam konteks ini diharapkan bisa terwujud tata kelola Perpustakaan Undip yang lebih baik, dengan berdasar pada SNP perguruan tinggi. Standarnya mengacu pada komponen koleksi, sarana dan prasarana, pelayanan, tenaga, penyelenggaraan, serta pengelolaan.

Semua terobosan strategi inovasi yang telah dilakukan dalam pentahapan jangka pendek, dapat terlaksana dengan lancar, tepat waktu (sesuai *schedule*), berjalan dengan baik, tidak terlepas dari semua dukungan dan bantuan dari para *stakeholder*. Hal ini termasuk implementasi strategi *marketing* yang menarik instansi lain seperti Perpustakaan Nasional RI, Dinas Perpustakaan Provinsi Jawa Tengah, maupun organisasi perpustakaan seperti halnya FPPTI dan FKP2TN. Media sosial Perpustakaan Undip (misalnya: IG, Twitter, Facebook) juga sudah dilakukan. Dalam strategi kedepannya akan terus ditingkatkan karena lebih *accessible* sesuai kebutuhan civitas akademik yang berbasis digital sehingga jumlah *followers* semakin banyak dan promosi sosialisasi telah melebihi target. Terobosan utama yaitu terlaksananya *milestones* jangka pendek sebagai strategi inovasi peningkatan tata kelola Perpustakaan Undip. Selanjutnya dalam implementasi Undip sebagai Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka (MBKM), maka mahasiswa sangat dianjurkan untuk magang di Perpustakaan Undip dalam rangka mensukseskan pelaksanaan program merdeka belajar.

Pelajaran penting (*lesson learned*) yang dihadapi saat implementasi pentahapan jangka pendek bahwa menghadapi *stakeholder* dengan berbagai karakter itu ternyata praktiknya tidak mudah. Artinya dibutuhkan strategi efektif dalam berkomunikasi dengan para informan. Strategi komunikasi yang efektif dan fleksibel merupakan suatu langkah penting untuk mencapai dukungan dan keberhasilan dalam penyelesaian penelitian secara maksimal. Selanjutnya juga dibutuhkan motivasi yang kuat dalam penyelesaian pada masa pandemi Covid-19 dalam memicu jiwa kepemimpinan kewirausahaan sehingga mampu meningkatkan keberanian dalam pengambilan inisiatif dan risiko dalam situasi yang adaptif. Hal ini artinya bisa melakukan penyesuaian diri dan bisa dipertanggungjawabkan secara pribadi dan organisasi. Dalam konteks melakukan penelitian secara maksimal pada masa pandemi dibutuhkan strategi yang tepat dengan melihat perubahan sistem kerja organisasi, pengumpulan informasi setiap perubahan kegiatan yang terjadi, sehingga didapatkan solusi dalam penyelesaian setiap tahap kegiatan dalam jangka pendek yang sudah direncanakan.

Rekomendasi

Hasil implementasi strategi perubahan dalam pentahapan jangka pendek menjadi fondasi terwujudnya pengelolaan Perpustakaan Undip yang baik dan sesuai dengan SNP Perguruan Tinggi. Agar strategi tata kelola Perpustakaan Undip dapat mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang, maka sangat diperlukan komitmen dari para *stakeholder* yang melaksanakan tugas dan fungsi yang berkaitan langsung dengan tugas pengelolaan Perpustakaan Undip.

Langkah konkret yang dapat dilakukan secara berkelanjutan untuk terus meningkatkan tata kelola Perpustakaan Undip adalah mendorong gagasan besar dalam pentahapan jangka pendek sehingga terobosan terus berjalan dan ditingkatkan. Sejumlah rekomendasi yang bisa disampaikan, antara lain:

- a. Strategi inovasi peningkatan pengelolaan Perpustakaan Undip harus dilakukan kegiatan *monitoring* secara berkala. Selanjutnya juga evaluasi secara berkesinambungan untuk mengetahui hambatan yang timbul dan dilakukan kajian strategis penyelesaian berbagai hambatan yang ada.

- b. Peningkatan kompetensi tenaga pustakawan dengan melakukan sertifikasi uji kompetensi secara berkala.
- c. Koordinasi dan komunikasi dengan *stakeholder* harus selalu terjalin dengan baik dan ditingkatkan sinerginya.
- d. Pemanfaatan koleksi *e-resources* bagi civitas akademika dan *posting* informasi ke website dan media sosial perlu ditingkatkan, karena dari profil media sosial yang diikuti oleh pemustaka masih sangat sedikit.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, E.S. (2006). *Milestone Planning: a Different Planning Approach*. Paper presented at PMI® Global Congress 2006, Asia Pacific, Bangkok, Thailand. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Clark, K. and McCready, K. (2018). "Academic Library Implementation of Project Management Standards", *Project Management in The Library Workplace* (Advances in Library Administration and Organization, Vo. 38). Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 133-150. <https://doi.org/10.1108/S0732-067120180000038004>.
- Darwanto, et al. (2018). *Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Perpustakaan RI.
- <https://www.clarizen.com/milestone-planning-what-why-and-how/>.
- <https://www.emeraldgroupublishing.com>.
- Kepner, C. H. dan Tregoe, B.B. (1997). *The New Rational Manager: An Updated Edition for a New World*. Virginia: Princeton Research Press.
- Maxwell, J.C. (2014). *Developing The Leader Within You*. United States of America: Thomas Nelson Inc.
- Obenauf, S.E. (2021). Remote Management of Library Staff: Challenges and Practical Solutions. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102353. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102353>.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2015 Tentang Statuta Universitas Diponegoro.
- Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 Tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia Bidang Perpustakaan.
- Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 2 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unsur-Unsur di Bawah Rektor Universitas Diponegoro.
- Peraturan Rektor Universitas Diponegoro Nomor 6 Tahun 2021 tentang Struktur Organisasi Unsur-Unsur di Bawah Rektor Universitas Diponegoro.
- Perpustakaan Nasional RI. *Peraturan Kepala Perpustakaan Nasional Indonesia Nomor 13 Tahun 2014 Tentang Standar Nasional Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Perpustakaan RI.
- Project Management for Librarians*. Tersedia di <https://www.emeraldgroupublishing.com/archived/librarians/management/viewpoints/projects.htm>.
- Searcy, C. W. (2018). *Project Management in Libraries: On Time, On Budget, On Target*. Chicago: American Library Association (ALA).
- Sonmez, F.D, Cuhadar, S., Kahvecioglu, M.K. (2021). Successes, Challenges, and Next Steps in Implementing Outcome-Based Assessment: The Case of Istanbul Bilgi University Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), 102249. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102249>.
- Staley, D.J., Seaman, S., Shusta, E.T. (2011). Futuring, Strategic Planning and Shared Awareness: An Ohio University Libraries' Case Study. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(1), pp.1-5. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2011.11.001>.
- Www.digilib.undip.ac.id diakses 25 April 2021.



Certificate

No. 619/HM.70/A.10/09/2021

This certificate is proudly presented to:

Dr. Endang Fatmawati, M.Si., M.A.

as Presenter

**INTERNATIONAL CONFERENCE ON
LIBRARY AND INFORMATION SCIENCES 2021**

BOGOR, SEPTEMBER 7th 2021



Director,

Dir. Abdul Basit, M.S.

NIP. 19610929 198603 1 003

