

Manajemen Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial untuk Meningkatkan Literasi Masyarakat di Gorontalo

¹Feri Hulukati, ²Arifin Tahir, ³Azis Rahman

¹⁻³Program Pascasarjana, Universitas Bina Mandiri Gorontalo, Indonesia

*Corresponding author: ferihulukati1975@gmail.com

Keywords:	ABSTRACT
Transformation management; Social inclusion-based library; Community literacy; Community empowerment; Public service governance	This study examines how management maturity shapes social inclusion-based library transformation (TPBIS) and community literacy across six village and urban-village libraries in Gorontalo Province, Indonesia. A descriptive qualitative multi-site case study was conducted from May to June 2026. Data were obtained from 48 purposively selected informants through in-depth interviews, participant observation, and document review, and were analyzed through interactive data condensation, data display, conclusion drawing, and verification. Trustworthiness was strengthened through source and method triangulation and member checking. The findings reveal a transformation maturity continuum. Nuwair, GERMAS, Gembira, and AMANAH libraries have shifted from collection-centered services toward more accessible, participatory, empowering, innovative, inclusive, and partnership-based services, although their levels of managerial maturity differ. Lestari Dutohe Barat remains in a readiness phase, while Padengo is closer to a conventional model. Across sites, community-needs-based planning, collaborative organization, adaptive service delivery, and monitoring and evaluation determine whether library resources become meaningful literacy services. More mature transformation is associated with broader information access, increased library use, knowledge and skills development, community participation, and functional use of information for education, health, digital activities, social life, and livelihoods. The study's empirical contribution is a maturity-continuum perspective showing that TPBIS should not be treated as a binary status. Library transformation is better understood as a staged management process linking inputs, management functions, TPBIS dimensions, service outputs, and community-literacy outcomes.
Kata Kunci: Manajemen transformasi; Perpustakaan berbasis inklusi sosial; Literasi masyarakat; Pemberdayaan masyarakat; Tata kelola layanan publik	ABSTRAK <i>Penelitian ini menganalisis bagaimana kematangan manajemen membentuk Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial (TPBIS) serta pengembangan literasi masyarakat di 6 perpustakaan desa/kelurahan di Provinsi Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus multi-situs yang dilaksanakan pada Mei–Juni 2026. Data diperoleh dari 48 informan yang dipilih secara purposif melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumentasi, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan metode, serta member checking. Hasil penelitian menunjukkan adanya kontinum kematangan transformasi. Perpustakaan Nuwair, GERMAS, Gembira, dan AMANAH telah bergeser dari layanan berpusat pada koleksi menuju layanan yang lebih aksesibel, partisipatif, memberdayakan, inovatif, inklusif, dan berbasis kemitraan, meskipun tingkat kematangan manajemennya berbeda-beda. Perpustakaan Lestari Dutohe Barat masih berada pada fase kesiapan, sedangkan Padengo lebih dekat dengan model konvensional. Perencanaan berbasis kebutuhan masyarakat, pengorganisasian kolaboratif, pelaksanaan layanan adaptif, serta monitoring dan evaluasi menentukan kemampuan sumber daya perpustakaan untuk menjadi layanan literasi yang bermakna. Kematangan transformasi yang lebih tinggi berkaitan dengan perluasan akses informasi, peningkatan pemanfaatan layanan, pengetahuan, keterampilan, partisipasi, serta penggunaan informasi secara fungsional. Kontribusi empiris penelitian ini adalah perspektif kontinum kematangan yang menempatkan TPBIS bukan sebagai status biner, melainkan sebagai proses manajemen berjenjang yang menghubungkan input, fungsi manajemen, dimensi TPBIS, output layanan, dan outcome literasi masyarakat.</i>
Article type: Research article	

Cite this article:

Hulukati, F., Tahir A. & Rahman, A. (2026). Manajemen Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial untuk Meningkatkan Literasi Masyarakat di Gorontalo. *Islamic Economics and Finance Journal*, 5(2), 236-249. <https://doi.org/10.55657/iefj.v5i2.355>

e-ISSN: 2807-8500 © 2026 Feri Hulukati, Arifin Tahir & Azis Rahman | Under the license Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

PENDAHULUAN

Literasi merupakan bagian penting dari pembangunan manusia karena kemampuan memperoleh, memahami, menilai, dan menggunakan informasi memengaruhi proses belajar, pengambilan keputusan, partisipasi sosial, serta kemampuan masyarakat dalam meningkatkan kualitas hidup. Dalam konteks pembelajaran sepanjang hayat, literasi tidak lagi cukup dipahami sebagai kemampuan teknis membaca dan menulis. Literasi juga mencakup kemampuan memanfaatkan informasi dalam kehidupan pendidikan, kesehatan, ekonomi, sosial, budaya, dan digital (UNESCO, 2025). Karena itu, penguatan literasi memerlukan ruang belajar yang dekat dengan kehidupan masyarakat dan dapat diakses oleh kelompok yang beragam.

Perpustakaan desa dan kelurahan merupakan salah satu ruang publik yang berpotensi menjalankan fungsi tersebut. Perubahan kebutuhan warga menuntut perpustakaan bergerak dari orientasi pada penyimpanan koleksi dan sirkulasi buku menjadi pusat pembelajaran, interaksi sosial, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan. Dalam kebijakan nasional, arah perubahan ini dikenal sebagai Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial (TPBIS) yang menempatkan perpustakaan sebagai layanan publik yang terbuka, relevan dengan kebutuhan warga, dan mampu memperluas akses terhadap informasi serta kegiatan pembelajaran (Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, 2024a, 2024b). IFLA dan UNESCO (2022) juga menegaskan fungsi perpustakaan publik sebagai ruang pendidikan, informasi, budaya, inklusi, dan kesejahteraan masyarakat.

Transformasi tersebut bukan sekadar pengadaan gedung, koleksi, komputer, atau kegiatan insidental. Secara manajerial, perubahan fungsi perpustakaan memerlukan perencanaan berdasarkan kebutuhan masyarakat, pengorganisasian sumber daya dan aktor, pelaksanaan layanan yang adaptif, serta monitoring dan evaluasi yang memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Fungsi manajemen tersebut menentukan apakah sumber daya yang tersedia benar-benar dapat diterjemahkan menjadi layanan yang bermanfaat (Robbins et al., 2024; Daft, 2024). Dalam pelayanan publik, transformasi juga menuntut pergeseran hubungan antara organisasi dan warga. New Public Service menempatkan warga sebagai subjek pelayanan, sedangkan New Public Governance menekankan kolaborasi, jejaring, dan penciptaan nilai bersama melalui keterlibatan banyak aktor (Denhardt & Denhardt, 2015; Osborne, 2010, 2020).

Kondisi empiris di Provinsi Gorontalo menunjukkan variasi yang tajam. Empat perpustakaan—Nuwair di Kelurahan Liluwo, GERMAS di Desa Iloponu, Gembira di Desa Molonggota, dan AMANAH di Desa Tabongo Barat—telah mengembangkan layanan yang melampaui peminjaman buku melalui kegiatan literasi, pendampingan belajar, layanan anak, literasi digital, edukasi kesehatan, pengembangan keterampilan, kegiatan UMKM, layanan keliling, fasilitas inklusif, serta kemitraan multipihak. Sebaliknya, Perpustakaan Lestari di Desa Dutohe Barat dan Perpustakaan Padengo masih menghadapi keterbatasan dalam implementasi program, sumber daya manusia, teknologi, kemitraan, serta

pemantauan. Variasi ini menunjukkan bahwa status transformasi tidak dapat ditentukan hanya dari keberadaan fasilitas atau visi kelembagaan.

Temuan awal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa TPBIS dapat memperluas akses informasi, keterampilan, partisipasi, dan pemberdayaan (Hidayat et al., 2022; Zalmi, 2024), tetapi kajian terdahulu banyak berfokus pada satu lokasi, strategi program, kualitas layanan, teknologi, atau dampak tertentu (Wiranda et al., 2023; Haryanto et al., 2024; Fansuri & Batubara, 2024; Marpaung & Purwaningtyas, 2025). Kajian bibliometrik Syah (2026) juga menunjukkan bahwa penelitian TPBIS di Indonesia masih terfragmentasi dan banyak berpusat pada konteks yang terbatas. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk memahami transformasi sebagai proses manajemen lintas lokasi yang memiliki tingkat kematangan berbeda, sekaligus menelusuri keterkaitannya dengan perkembangan literasi masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen TPBIS pada enam perpustakaan desa/kelurahan di Provinsi Gorontalo, menganalisis perkembangan literasi masyarakat yang muncul melalui layanan transformasi, serta menjelaskan keterkaitan antara kematangan manajemen transformasi dan perubahan praktik literasi. Artikel ini disusun dalam lima bagian. Setelah pendahuluan, bagian tinjauan pustaka membahas landasan teoretis, penelitian terdahulu, serta kerangka analisis. Bagian metode menjelaskan desain studi kasus multi-situs, sumber dan teknik pengumpulan data, serta analisis data. Selanjutnya, hasil dan pembahasan menyajikan sintesis lintas lokasi dan interpretasi teoretis, kemudian artikel ditutup dengan kesimpulan dan rekomendasi.

LITERATURE REVIEW

Ilmu manajemen menjadi landasan utama karena transformasi perpustakaan merupakan proses perubahan organisasi. Robbins et al. (2024) dan Daft (2024) menempatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengarahannya, serta pengendalian sebagai fungsi yang saling terkait. Dalam penelitian ini, perencanaan digunakan untuk membaca bagaimana kebutuhan warga diterjemahkan menjadi tujuan dan program; pengorganisasian untuk menilai pembagian peran, sumber daya, dan koordinasi; pelaksanaan untuk menilai bagaimana layanan dijalankan; sedangkan monitoring dan evaluasi digunakan untuk melihat mekanisme pengendalian, pembelajaran, dan perbaikan. Perspektif perubahan organisasi menambahkan bahwa transformasi memerlukan arah yang jelas, keterlibatan aktor, dan pelembagaan praktik baru agar perubahan tidak berhenti pada kegiatan sesaat (Kotter, 2012).

Perpustakaan desa/kelurahan juga merupakan layanan publik. Denhardt dan Denhardt (2015) melalui New Public Service menekankan bahwa warga tidak seharusnya diperlakukan hanya sebagai pelanggan pasif, tetapi sebagai pihak yang dilayani sekaligus dilibatkan dalam pembentukan kepentingan publik. Osborne (2010, 2020), melalui New Public Governance dan Public Service Logic, menekankan bahwa nilai layanan publik dihasilkan melalui jejaring dan interaksi antara pemerintah, organisasi penyedia layanan, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Kerangka ini relevan bagi TPBIS karena keberhasilan program sangat bergantung pada hubungan perpustakaan dengan pemerintah desa/kelurahan, sekolah, fasilitas kesehatan, komunitas, organisasi perempuan dan pemuda, perguruan tinggi, pelaku usaha, relawan, serta pengguna.

Modal sosial memperjelas mekanisme sosial yang menyertai proses tersebut. Putnam (2000) memandang kepercayaan, jaringan, dan norma bersama sebagai sumber daya yang memungkinkan terjadinya kerja sama. Dalam konteks perpustakaan, kepercayaan dapat meningkatkan kemauan warga untuk menggunakan layanan; jaringan dapat memperluas akses terhadap mitra dan sumber daya; sedangkan norma berbagi pengetahuan dapat membantu membangun kebiasaan membaca dan belajar bersama. Dengan demikian, transformasi perpustakaan tidak hanya mengubah desain layanan, tetapi juga dapat memperkuat hubungan sosial yang menopang partisipasi dan pembelajaran masyarakat.

Transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial dan literasi masyarakat

TPBIS dipahami sebagai pergeseran fungsi perpustakaan dari lembaga yang berpusat pada koleksi menjadi pusat pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat. Penelitian ini menggunakan enam dimensi utama: aksesibilitas layanan, partisipasi masyarakat, pemberdayaan masyarakat, inovasi layanan, inklusivitas, dan kemitraan. Aksesibilitas mencakup kemudahan menjangkau ruang, koleksi, teknologi, waktu layanan, serta program. Partisipasi menempatkan warga sebagai pihak yang terlibat dalam pemanfaatan, pelaksanaan, dan, idealnya, perencanaan serta evaluasi. Pemberdayaan menilai kemampuan program dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan produktivitas. Inovasi menunjukkan kemampuan perpustakaan dalam menyesuaikan bentuk layanan dengan kebutuhan lokal dan perkembangan teknologi. Inklusivitas memastikan bahwa kelompok yang berbeda memperoleh kesempatan yang setara. Kemitraan memperluas sumber daya dan keberlanjutan program (IFLA & UNESCO, 2022; Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, 2024a, 2024b).

Literasi masyarakat ditempatkan sebagai outcome yang lebih luas daripada peningkatan minat baca. Dalam penelitian ini, literasi meliputi kemampuan mengakses informasi, memahami informasi, mengevaluasi informasi secara kritis, menggunakan informasi, memecahkan masalah dan mengambil keputusan, serta berpartisipasi dan mengembangkan diri. Pemahaman tersebut sejalan dengan literasi sebagai proses pembelajaran sepanjang hayat yang terkait dengan penggunaan informasi di berbagai ranah kehidupan (UNESCO, 2025). Karena itu, jumlah kunjungan dan peminjaman diperlakukan sebagai indikator awal keterpaparan dan pemanfaatan, bukan sebagai bukti tunggal peningkatan literasi secara menyeluruh.

Penelitian terdahulu

Penelitian Hidayat et al. (2022) menunjukkan bahwa TPBIS mendukung akses informasi, peningkatan keterampilan, pemberdayaan, serta pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Wiranda et al. (2023) menemukan bahwa strategi pengelolaan, pelibatan masyarakat, dan pengembangan program berbasis kebutuhan lokal memengaruhi pelaksanaan transformasi. Silvina (2023) menekankan pentingnya kesiapan kelembagaan, strategi implementasi, kebijakan pendukung, serta keterlibatan para pemangku kepentingan. Sementara itu, Haryanto et al. (2024) menempatkan standar kebijakan, sumber daya, teknologi, dan partisipasi masyarakat sebagai faktor penting dalam implementasi kebijakan TPBIS.

Studi Fansuri dan Batubara (2024) memperlihatkan kontribusi transformasi terhadap kesejahteraan melalui akses informasi, pemberdayaan, serta penguatan fungsi perpustakaan sebagai ruang sosial. Kajian literatur Zalmi (2024) menyimpulkan bahwa

perpustakaan berbasis inklusi sosial dapat memperluas pengetahuan, keterampilan, kesetaraan akses, literasi, dan partisipasi. Marpaung dan Purwaningtyas (2025) menilai implementasi TPBIS melalui indikator layanan informasi, pelibatan masyarakat, advokasi, promosi, publikasi, literasi, interaksi sosial, dan pemberdayaan komunitas. Syah (2026) menunjukkan bahwa kajian TPBIS di Indonesia berkembang, tetapi masih terfragmentasi di lokasi tertentu dan belum banyak mensintesis variasi implementasi lintas konteks.

Dari studi-studi tersebut dapat ditarik tiga konsensus. Pertama, TPBIS tidak cukup dipahami sebagai sekadar penambahan koleksi atau fasilitas. Kedua, kebutuhan warga, partisipasi, dan kemitraan merupakan unsur penting. Ketiga, manfaat yang diharapkan berasal dari pemanfaatan layanan menuju peningkatan kapasitas dan kualitas hidup. Namun, masih terdapat persoalan yang belum dijelaskan dengan cukup kuat: bagaimana fungsi manajemen bekerja sebagai rantai yang menghubungkan input perpustakaan dengan dimensi TPBIS, bagaimana tingkat kematangan transformasi berbeda antarperpustakaan, dan bagaimana variasi kematangan tersebut berkaitan dengan perkembangan literasi. Penelitian ini mengisi ruang tersebut melalui perbandingan enam lokasi dengan karakteristik manajerial yang berbeda.

Kerangka penelitian

Kerangka analisis penelitian melihat transformasi sebagai urutan input, proses manajemen, dimensi TPBIS, output, dan hasil akhir. Input terdiri atas kebijakan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, koleksi, teknologi, serta anggaran. Input dikelola melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi. Proses tersebut kemudian diwujudkan melalui aksesibilitas, partisipasi, pemberdayaan, inovasi, inklusivitas, dan kemitraan. Output awal tampak pada peningkatan minat baca, penggunaan layanan, pengetahuan, dan keterampilan, sedangkan outcome yang lebih luas adalah literasi fungsional: kemampuan menggunakan informasi untuk belajar, mengambil keputusan, memecahkan masalah, berpartisipasi, serta meningkatkan kualitas hidup. Kerangka ini memungkinkan status transformasi dibaca sebagai kontinum kematangan, bukan kategori biner.

METODE

Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus multisitus. Desain ini dipilih karena penelitian ini berupaya memahami proses manajemen dan variasi praktik TPBIS dalam konteks sosial yang berbeda, sekaligus membandingkan pola lintas lokasi. Penelitian dilaksanakan pada Mei–Juni 2026 di enam perpustakaan: Perpustakaan Nuwair Kelurahan Liluwo, Perpustakaan GERMAS Desa Iloponu, Perpustakaan Gembira Desa Molonggota, Perpustakaan AMANAH Desa Tabongo Barat, Perpustakaan Lestari Desa Dutohe Barat, dan Perpustakaan Padengo.

Sumber data utama adalah 48 informan yang dipilih secara purposif karena terlibat langsung atau memiliki pengetahuan tentang pengelolaan dan pemanfaatan perpustakaan. Informan terdiri atas enam kepala perpustakaan, enam aparatur desa/kelurahan, enam pengelola/staf, enam relawan atau pegiat literasi, dua belas pengguna layanan, enam tokoh masyarakat/tokoh agama, serta enam peserta program literasi atau wakil kelompok dengan keterbatasan akses informasi. Data sekunder berasal dari profil perpustakaan, laporan

kegiatan, data kunjungan dan peminjaman, dokumen program, dokumen kebijakan, foto, video, dan arsip pendukung.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Observasi diarahkan pada aktivitas harian, interaksi pengelola-pengguna, penggunaan ruang, kondisi sarana dan prasarana, pelaksanaan program, partisipasi masyarakat, dan praktik layanan. Wawancara menggali proses transformasi, fungsi manajemen, inovasi layanan, partisipasi, kemitraan, faktor pendukung dan penghambat, serta manfaat layanan. Dokumentasi digunakan untuk memeriksa konsistensi informasi dan memperkuat bukti terkait program, kunjungan, peminjaman, koleksi, dan kegiatan.

Model analisis

Analisis dilakukan secara interaktif melalui pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pengodean menggabungkan kategori deduktif berdasarkan fokus penelitian—fungsi manajemen, enam dimensi TPBIS, dan indikator literasi—dengan kategori induktif yang muncul dari lapangan, seperti hambatan SDM, dukungan pemerintah, keterbatasan teknologi, perkembangan partisipasi, manfaat sosial, dan keberlanjutan program. Analisis dilakukan pada dua tingkat: analisis dalam situs untuk memahami setiap perpustakaan dan analisis lintas situs untuk mengidentifikasi pola persamaan, perbedaan, serta kontinum kematangan transformasi.

Metode dan langkah penelitian

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, member checking, perbandingan dokumen dengan pernyataan informan, serta penelusuran data yang tidak sesuai dengan pola utama. Penelitian ini menjaga informed consent, kerahasiaan identitas informan, prinsip tidak merugikan, serta kesetaraan keterlibatan. Karena desainnya kualitatif, temuan dimaksudkan untuk menjelaskan mekanisme dan variasi kontekstual, bukan untuk menghasilkan generalisasi statistik maupun menyimpulkan kausalitas secara mutlak.

Sintesis lintas lokasi menunjukkan bahwa enam perpustakaan berada pada tingkat perkembangan yang berbeda-beda. Empat lokasi telah menunjukkan karakteristik transformasi berbasis inklusi sosial dengan kekuatan yang berbeda, sedangkan dua lokasi masih berada pada tahap kesiapan atau pada pola konvensional. Perbedaan utama tidak terletak hanya pada jumlah koleksi atau keberadaan gedung, tetapi pada kemampuan mengubah sumber daya menjadi layanan yang aksesibel, partisipatif, memberdayakan, inovatif, inklusif, dan berbasis kemitraan.

Table 1. Sintesis Kematangan Transformasi pada Enam Perpustakaan

Perpustakaan	Posisi kematangan	Bukti utama	Kendala utama
Nuwair, Liluwo	Transformasi aktif; penguatan manajemen	Layanan luar ruang dan keliling; layanan anak; pengunjung 300→417; anggota/peminjam 83→150.	Peta jalan, indikator outcome, dan evaluasi dampak belum sepenuhnya terlembaga.

Perpustakaan	Posisi kematangan	Bukti utama	Kendala utama
GERMAS, Iloponu	Transformasi aktif dan kolaboratif	Program pendidikan, kesehatan, keterampilan, agama, digital, dan UMKM; anggota 136→503; 1.250 peminjaman Jan–Jun 2025.	Kapasitas SDM, teknologi/internet, serta indikator perubahan keterampilan dan produktivitas.
Gembira, Molonggota	Transformasi aktif; problem-oriented	Literasi ekonomi/UMKM, lingkungan, keluarga; 11 tenaga; layanan digital dan jemput bola; kunjungan sekitar 308→400.	Data baseline/follow-up dan dokumentasi outcome belum seragam.
AMANAHA, Tabongo Barat	Transformasi aktif dan relatif terstruktur	12 pengelola; 4.376 judul/7.265 eksemplar; internet, multimedia, fasilitas kebutuhan khusus, dan jejaring mitra.	Monitoring, evaluasi, dan dokumentasi dampak sosial perlu diperkuat.
Lestari, Dutohe Barat	Fase kesiapan transformasi	Visi, struktur, rencana pengembangan, sarana dasar; data observasi 343 judul/630 eksemplar.	Program inklusi/pemberdayaan belum konsisten; teknologi, partisipasi, kemitraan, dan pemantauan masih terbatas.
Padengo	Konvensional / tahap awal	Sekitar 400 eksemplar dan layanan baca-peminjaman dasar.	Satu petugas merangkap administrasi; pencatatan manual; tanpa internet, layanan digital, fasilitas inklusif, program pemberdayaan, dan kemitraan aktif.

Sumber: Data diolah (2026)

Pola manajemen transformasi lintas lokasi

Perencanaan merupakan titik awal yang membedakan orientasi perpustakaan. Nuwair berangkat dari kesadaran bahwa layanan baca di tempat dan peminjaman tidak lagi memadai, sehingga mengembangkan pendampingan belajar, layanan anak, layanan luar ruang, dan perpustakaan keliling. GERMAS merancang kegiatan pendidikan, kesehatan, keterampilan, keagamaan, teknologi, dan ekonomi yang lebih sesuai dengan kebutuhan warga. Gembira menunjukkan pola problem-oriented planning melalui Program Literasi Ekonomi dan UMKM, Literasi Lingkungan, serta Kelas Kreatif Keluarga. AMANAHA memiliki dukungan koleksi, fasilitas, struktur pengelola, dan kerja sama yang relatif lebih mapan. Pola tersebut menunjukkan pergeseran dari manajemen berbasis perpustakaan (*library-centered*) menuju manajemen berbasis komunitas (*community-centered*). Namun, pada beberapa lokasi, perencanaan masih perlu diterjemahkan menjadi peta jalan, target, jadwal,

indikator, penanggung jawab, serta dukungan anggaran yang lebih terukur. Temuan ini konsisten dengan fungsi perencanaan sebagai penetapan tujuan, kebutuhan, program, sumber daya, dan strategi (Robbins et al., 2024; Daft, 2024), serta dengan kebutuhan pelemagaan terhadap perubahan organisasi (Kotter, 2012).

Pengorganisasian di empat perpustakaan yang lebih berkembang telah bergerak dari struktur internal menuju tata kelola yang lebih kolaboratif. Nuwair melibatkan pemerintah kelurahan, sekolah, PKK, Karang Taruna, dinas perpustakaan, komunitas, tokoh masyarakat, dan relawan. GERMAS bekerja sama dengan pemerintah desa, PKK, perguruan tinggi, sekolah, Taman Pengajian Al-Qur'an, dan Puskesmas. Gembira didukung oleh sebelas tenaga perpustakaan dan jejaring dengan organisasi masyarakat, fasilitas kesehatan, penyuluh keluarga berencana, dinas pendidikan, serta lembaga perpustakaan pada berbagai tingkat. AMANAH memiliki 12 pengelola dengan pembagian fungsi yang lebih formal, serta jaringan mitra di bidang pendidikan, kesehatan, komunitas, dan organisasi masyarakat. Pola ini sejalan dengan New Public Governance yang menempatkan pelayanan publik sebagai hasil dari jaringan aktor yang saling bergantung (Osborne, 2010, 2020).

Pelaksanaan merupakan indikator paling nyata dari transformasi. Nuwair mengembangkan pendampingan belajar, membaca cepat, layanan luar ruang, perpustakaan keliling, Posyandu Anak, serta layanan ramah anak. GERMAS menyelenggarakan kegiatan membaca nyaring, mendongeng, bimbingan matematika dan komputer, literasi kesehatan, pelatihan keterampilan, kunjungan ke sekolah, serta promosi UMKM. Gembira menghubungkan literasi dengan ekonomi, lingkungan, keluarga, keagamaan, dan layanan jemput bola melalui Pojok Literasi UMKM. AMANAH menyediakan sirkulasi, referensi, internet, Wi-Fi, multimedia, layanan audiovisual, serta dukungan bagi pengguna berkebutuhan khusus. Keragaman tersebut memperlihatkan perubahan dari layanan pasif menjadi proaktif: perpustakaan tidak hanya menunggu warga datang, tetapi juga membawa informasi dan kegiatan ke ruang tempat masyarakat beraktivitas.

Sebaliknya, Lestari Dutohe Barat menunjukkan kesenjangan antara desain dan implementasi. Perpustakaan memiliki visi, struktur, koleksi, sarana dasar, dan rencana pengembangan, tetapi pada saat observasi, sebagian besar layanan inklusi sosial dan pemberdayaan belum berjalan secara konsisten. Dengan 343 judul dan 630 eksemplar dalam data observasi, sumber daya dasar telah tersedia, namun dukungan teknologi, partisipasi, kemitraan, pendampingan, dan monitoring masih terbatas. Padengo berada lebih dekat pada pola konvensional. Koleksinya sekitar 400 eksemplar. Pengelolaannya ditangani oleh satu petugas yang juga merangkap sebagai petugas administrasi. Pencatatan masih manual, dan perpustakaan belum memiliki komputer layanan, internet, koleksi digital, fasilitas ramah disabilitas, program pemberdayaan berkelanjutan, maupun kemitraan aktif. Dua kasus ini menunjukkan bahwa visi dan fasilitas tidak otomatis menghasilkan transformasi; rantai manajemen harus sampai pada pelaksanaan dan pembelajaran di dalam organisasi.

Monitoring dan evaluasi merupakan kelemahan lintas lokasi. Nuwair telah memiliki bukti penggunaan yang menunjukkan pengunjung meningkat dari 300 pada 2024 menjadi 417 pada 2025, sedangkan jumlah anggota dan peminjam meningkat dari 83 menjadi 150. GERMAS mencatat pertumbuhan anggota dari 136 pada awal 2023 menjadi 503 pada akhir 2025, serta 1.250 peminjaman pada Januari–Juni 2025. Gembira dan AMANAH memiliki basis kelembagaan serta sumber daya yang relatif lebih kuat, tetapi dokumentasi sebelum dan sesudah program serta indikator outcome belum seragam. Dutohe Barat dan Padengo

memiliki sistem pemantauan yang kurang memadai. Dengan demikian, fungsi pengendalian belum sepenuhnya bergeser dari pencatatan output administratif menuju evaluasi perubahan pengetahuan, keterampilan, partisipasi, produktivitas, dan kualitas hidup.

Partisipasi masyarakat dan tata kelola kolaboratif

Partisipasi masyarakat menunjukkan pergeseran dari penggunaan yang bersifat konsumtif menuju keterlibatan yang lebih aktif. Pada perpustakaan yang telah bertransformasi, warga tidak hanya membaca atau meminjam buku, tetapi juga memanfaatkan internet, pendampingan belajar, kegiatan literasi, pelatihan keterampilan, program kesehatan, serta aktivitas produktif. Kondisi ini mendukung New Public Service karena warga semakin diposisikan sebagai subjek layanan, bukan sekadar penerima (Denhardt & Denhardt, 2015). Namun, partisipasi masih lebih kuat pada tahap pemanfaatan dan pelaksanaan kegiatan dibandingkan pada tahap perencanaan, pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi. Dengan kata lain, sebagian besar lokasi telah bergerak dari user participation menuju keterlibatan aktif, tetapi belum sepenuhnya mencapai co-creation atau kemitraan komunitas yang terlembaga.

Partisipasi juga berkaitan dengan modal sosial. Ketika perpustakaan terbuka, responsif, dan bermanfaat, kepercayaan warga meningkat; kepercayaan tersebut mendorong kunjungan, pemanfaatan, dan keterlibatan. Pada saat yang sama, keterlibatan melalui kelompok baca, PKK, Karang Taruna, sekolah, fasilitas kesehatan, relawan, dan komunitas memperluas jaringan sosial yang dapat dimanfaatkan perpustakaan untuk mengembangkan layanan. Pola timbal balik ini sesuai dengan Putnam (2000): jaringan, kepercayaan, dan norma bersama memfasilitasi kerja sama. Karena itu, perpustakaan berbasis inklusi sosial dapat berkembang menjadi ruang belajar bersama ketika layanan dan hubungan sosial diperkuat secara bersamaan.

Table 2. Rantai Keterkaitan Manajemen, Dimensi TPBIS, dan Literasi

Fungsi manajemen	Mekanisme TPBIS	Pola empiris	Implikasi literasi
Perencanaan	Aksesibilitas, inovasi, inklusivitas	Kebutuhan warga diterjemahkan menjadi koleksi, program, layanan luar ruang/digital, dan kelompok sasaran.	Kesempatan mengakses informasi dan keterpaparan terhadap aktivitas belajar meningkat.
Pengorganisasian	Kemitraan dan partisipasi	Pembagian peran dan jejaring dengan pemerintah, sekolah, layanan kesehatan, komunitas, organisasi warga, serta relawan.	Sumber daya dan ruang belajar semakin meluas; masyarakat bergerak dari pengguna menjadi peserta.

Fungsi manajemen	Mekanisme TPBIS	Pola empiris	Implikasi literasi
Pelaksanaan	Pemberdayaan dan inovasi layanan	Kegiatan belajar, kesehatan, keterampilan, digital, UMKM, layanan anak dan keliling.	Pengetahuan dan keterampilan lebih mudah digunakan untuk pendidikan, kesehatan, sosial, dan kegiatan produktif.
Monitoring & evaluasi	Umpan balik dan keberlanjutan	Pencatatan output tersedia tidak merata; indikator outcome dan data sebelum-sesudah masih lemah.	Perubahan literasi dapat terdeteksi, tetapi kekuatan bukti berbeda antarlokasi; perbaikan berbasis data masih perlu diperkuat.

Sumber: Data diolah (2026).

Keterkaitan transformasi dengan literasi masyarakat

Perubahan paling awal terlihat pada peningkatan keterpaparan terhadap bahan bacaan dan layanan. Data Nuwair menunjukkan peningkatan jumlah pengunjung, anggota, dan peminjam. GERMAS menunjukkan pertumbuhan jumlah anggota serta intensitas peminjaman. Gembira juga mencatat peningkatan jumlah pengunjung dari sekitar 308 menjadi 400 pengunjung dalam data penelitian. Angka-angka ini tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai peningkatan literasi secara menyeluruh, tetapi menjadi indikator awal bahwa layanan yang lebih mudah diakses, relevan, dan variatif meningkatkan interaksi masyarakat dengan sumber pengetahuan.

Tahap berikutnya adalah perluasan pemanfaatan layanan. Pada Nuwair, perpustakaan digunakan untuk pendampingan belajar, kegiatan anak, layanan luar ruang, serta perpustakaan keliling. Pada GERMAS, warga memanfaatkan bimbingan belajar, literasi digital, bahan kesehatan, kelompok baca, serta kegiatan keterampilan. Pada Gembira, koleksi dan program dihubungkan dengan kewirausahaan, UMKM, pengelolaan limbah, keluarga, kesehatan, dan teknologi. Pada AMANAH, fasilitas multimedia, internet, koleksi yang besar, dan layanan inklusif memperluas akses. Perubahan tersebut konsisten dengan gagasan bahwa perpustakaan umum harus berfungsi sebagai ruang pendidikan, informasi, budaya, dan partisipasi, bukan semata-mata sirkulasi buku (IFLA & UNESCO, 2022).

Temuan yang lebih substantif adalah berkembangnya literasi fungsional. Informasi tidak hanya dibaca, tetapi digunakan untuk pendidikan, kesehatan, teknologi, keterampilan, kegiatan sosial, dan aktivitas ekonomi. Gembira menonjol dalam keterkaitan literasi dengan keterampilan praktis dan kebutuhan produktif. GERMAS mengintegrasikan pembelajaran, kesehatan, keterampilan, keagamaan, dan promosi UMKM. Nuwair memperluas akses pendidikan dan pembelajaran melalui layanan yang lebih dekat dengan warga. AMANAH memberikan basis informasi dan teknologi yang relatif lebih lengkap. Pola tersebut sejalan dengan UNESCO (2025), yang menempatkan literasi sebagai kemampuan yang berhubungan dengan penggunaan informasi dalam kehidupan nyata.

Keterkaitan antara manajemen transformasi dan literasi bersifat berjenjang. Input berupa kebijakan, SDM, fasilitas, koleksi, teknologi, dan anggaran tidak menghasilkan

outcome secara otomatis. Input harus dikelola melalui fungsi manajemen dan diwujudkan dalam enam dimensi TPBIS. Aksesibilitas membuka kesempatan memperoleh informasi; partisipasi memperluas keterlibatan dalam pembelajaran; pemberdayaan membantu warga menggunakan informasi untuk kebutuhan praktis; inovasi memperluas cara memperoleh informasi; inklusivitas memperkecil hambatan kelompok rentan; sedangkan kemitraan menambah sumber daya dan jenis kegiatan. Setelah rantai ini berjalan, baru terlihat perubahan pada penggunaan layanan, pengetahuan, keterampilan, dan praktik literasi.

Perbandingan lintas lokasi memperkuat argumentasi tersebut. Nuwair relatif kuat pada akses dan keterlibatan; GERMAS pada pemanfaatan koleksi, aktivitas belajar, kesehatan, dan literasi digital; Gembira pada pemberdayaan dan literasi produktif; AMANAH pada struktur, sumber daya, teknologi, fasilitas inklusif, dan jejaring. Lestari Dutohe Barat dan Padengo belum menunjukkan bukti perkembangan literasi yang sebanding karena sejumlah mata rantai transformasi belum berjalan secara substantif. Temuan ini tidak membuktikan hubungan sebab-akibat mutlak, tetapi menunjukkan keterkaitan empiris yang konsisten: semakin matang fungsi manajemen dan semakin nyata implementasi dimensi TPBIS, semakin jelas pula bukti perubahan pemanfaatan informasi, pengetahuan, keterampilan, dan partisipasi masyarakat.

Kontribusi teoretis dan empiris

Temuan tersebut memperluas hasil penelitian terdahulu. Hidayat et al. (2022) dan Fansuri dan Batubara (2024) menekankan manfaat TPBIS bagi pemberdayaan dan kesejahteraan; penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat tersebut bergantung pada kemampuan manajemen mengubah sumber daya menjadi layanan yang nyata. Wiranda et al. (2023), Silvina (2023), dan Haryanto et al. (2024) menekankan strategi, kebijakan, sumber daya, teknologi, dan partisipasi; sintesis enam lokasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut membentuk sebuah rantai yang dapat terputus pada tahap berbeda. Dutohe Barat, misalnya, memiliki sebagian input dan desain, tetapi implementasi belum konsisten; Padengo menghadapi keterbatasan sejak input dan organisasi. Dengan demikian, transformasi lebih tepat dipahami sebagai kontinum kematangan daripada status telah/belum yang bersifat biner.

Kontribusi empiris utama penelitian adalah model kontinum kematangan: perpustakaan konvensional → kesiapan transformasi → transformasi yang sedang berkembang → transformasi aktif dan kolaboratif → transformasi yang terlembagakan dan berkelanjutan. Padengo berada dekat pola konvensional, Dutohe Barat pada fase kesiapan, sedangkan Nuwair, GERMAS, Gembira, dan AMANAH telah bergerak pada transformasi aktif dengan kekuatan berbeda. Kontinum ini membantu menjelaskan mengapa intervensi kebijakan tidak dapat diterapkan secara seragam. Perpustakaan pada fase awal membutuhkan penguatan SDM, sarana, teknologi, struktur, dan program dasar; perpustakaan yang lebih matang membutuhkan evaluasi outcome, digitalisasi, pelembagaan kemitraan, serta dokumentasi dampak.

Temuan ini juga memberikan implikasi terhadap pengukuran keberhasilan TPBIS. Keberhasilan sebaiknya dibedakan antara indikator layanan dan indikator perubahan masyarakat. Indikator layanan mencakup koleksi, kunjungan, anggota, peminjaman, jumlah kegiatan, jangkauan pengguna, serta pemanfaatan teknologi. Indikator perubahan

masyarakat mencakup pengetahuan, keterampilan, kebiasaan membaca, literasi digital, partisipasi sosial, penggunaan informasi untuk memecahkan masalah, kegiatan produktif, serta kualitas hidup. Pemisahan ini penting agar transformasi tidak dinilai hanya dari aktivitas administratif, tetapi juga dapat ditelusuri hingga mencapai outcome literasi.

Keterbatasan penelitian

Temuan perlu dibaca dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan. Penelitian ini bersifat kualitatif dan kontekstual pada enam lokasi, sehingga tidak dimaksudkan untuk generalisasi statistik. Waktu pengamatan relatif singkat, yaitu sekitar dua bulan, sedangkan transformasi dan perubahan literasi merupakan proses jangka panjang. Data monitoring dan evaluasi tidak seragam antarperpustakaan, dan data baseline sebelum-sesudah belum tersedia secara lengkap. Status enam perpustakaan juga heterogen, sehingga indikator capaian tidak selalu dapat dibandingkan secara langsung. Selain itu, sebagian bukti mengenai manfaat layanan berasal dari persepsi informan, meskipun telah diperkuat melalui observasi, dokumentasi, triangulasi, dan verifikasi. Karena itu, penelitian ini menggunakan istilah “berkontribusi”, “berkaitan”, atau “menunjukkan indikasi”, bukan untuk menyatakan hubungan kausal secara mutlak.

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial ditentukan oleh kemampuan pengelola dalam menjalankan fungsi manajemen secara terintegrasi. Perencanaan berbasis kebutuhan masyarakat, pengorganisasian sumber daya dan jejaring, pelaksanaan layanan adaptif, serta monitoring dan evaluasi menjadi mekanisme yang mengubah koleksi, fasilitas, teknologi, SDM, dan dukungan kebijakan menjadi layanan yang aksesibel, partisipatif, memberdayakan, inovatif, inklusif, dan berbasis kemitraan. Empat perpustakaan—Nuwair, GERMAS, Gembira, dan AMANAH—telah menunjukkan transformasi aktif dengan tingkat kematangan dan kekuatan yang berbeda-beda. Lestari Dutohe Barat berada pada fase kesiapan, sedangkan Padengo lebih dekat pada pola konvensional.

Perkembangan literasi lebih terlihat pada perpustakaan yang mengelola dan menjalankan layanan secara aktif sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Perubahan tidak berhenti pada minat baca, tetapi berkembang menuju literasi fungsional: kemampuan memperoleh, memahami, dan menggunakan informasi untuk pendidikan, kesehatan, teknologi, kehidupan sosial, pengembangan keterampilan, serta kegiatan ekonomi dan produktif. Temuan utama penelitian bukan hubungan sebab-akibat yang mutlak, melainkan pola keterkaitan: semakin matang manajemen transformasi dan semakin nyata enam dimensi TPBIS diterapkan, semakin jelas bukti pemanfaatan informasi, pengetahuan, keterampilan, partisipasi, dan pengembangan diri masyarakat.

Berdasarkan temuan tersebut, pemerintah pusat dan daerah perlu mengembangkan pembinaan berdasarkan tingkat kematangan transformasi, bukan menggunakan pendekatan yang seragam. Pemerintah desa/kelurahan perlu menempatkan perpustakaan sebagai bagian dari pelayanan publik dan pembangunan manusia melalui dukungan kelembagaan, anggaran, SDM, teknologi, koleksi, serta integrasi program dengan pendidikan, kesehatan, UMKM, perempuan, pemuda, dan potensi lokal. Pengelola perpustakaan perlu membangun pemetaan kebutuhan, indikator outcome, SOP, pembagian tugas, mekanisme kemitraan, serta evaluasi yang terdokumentasi. Penelitian selanjutnya

perlu menggunakan periode longitudinal, data baseline dan follow-up, indikator outcome yang beragam, serta kombinasi metode kualitatif-kuantitatif untuk menguji hubungan antara kematangan TPBIS dan perubahan literasi secara lebih kuat.

REFERENCES

- Daft, R. L. (2024). *Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Fansuri, M. R., & Batubara, A. K. (2024). Transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial terhadap kesejahteraan masyarakat di Dinas Perpustakaan Kota Sibolga. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(6), 3459–3469. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i6.3104>
- Haryanto, T., Sutrisno, E., & Silitonga, M. S. (2024). Implementation of social inclusion-based library transformation policies. *International Journal of Economics Development Research*, 5(3), 248–264. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.5528>
- Hidayat, F. R., Aisyah, S. N., & Ghassani, F. (2022). Pemanfaatan program transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan program SDGs Indonesia 2030. *Media Pustakawan*, 29(3). <https://doi.org/10.37014/medpus.v29i3.3448>
- IFLA & UNESCO. (2022). *The IFLA-UNESCO public library manifesto 2022*. IFLA.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Marpaung, D. A., & Purwaningtyas, F. (2025). Implementasi program transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) di TBM Teras Literasi Mutiara Langit Biru. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 11(2), 124–144. <https://doi.org/10.20961/jpi.v11i2.104270>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. (2024a). *Peraturan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024 tentang Standar Nasional Perpustakaan Umum*. Perpustakaan Nasional RI.
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. (2024b). *Perpusnas hadirkan Program Transformasi Perpustakaan Berbasis Inklusi Sosial dan Bahan Bacaan Bermutu Tahun 2024 dengan model baru*. Perpustakaan Nasional RI.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Robbins, S. P., Coulter, M. A., & Long, L. K. (2024). *Management* (16th ed.). Pearson.
- Silvina. (2023). Social inclusion-based library transformation fostered by the Library and Archives Service of West Java. *EduLib: Journal of Library and Information Science*, 13(1), 13–28. <https://doi.org/10.17509/edulib.v13i1.48835>
- Syah, G. K. (2026). Bibliometric-systematic literature review implementasi transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial di Indonesia periode 2018–2025. *Media Pustakawan*, 33(1), 1–13.
- UNESCO. (2025). *Literacy: What you need to know*. UNESCO.
- Wiranda, M. A., Agustini, N., & Anwar, R. K. (2023). Strategi transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial: Studi kasus di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Siak. *Libria*, 14(2), 98–121. <https://doi.org/10.22373/16807>

Zalmi, F. A. Z. (2024). Penerapan transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial di perpustakaan umum: Sebuah kajian literatur. *Al Ma'arif: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi Islam*, 4(2). <https://doi.org/10.37108/almaarif.v4i2.1741>