

MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MENDUKUNG KETERSEDIAAN ARSIP SEBAGAI BAHAN AKUNTABILITAS KINERJA DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN PROVINSI JAWA TIMUR

Amelya Indah Fatma Rini¹⁾, Sedarmayanti²⁾

^{1),2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo

Email: amelyafatma@gmail.com

ABSTRAK

Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai pencipta arsip mempunyai kewajiban untuk melakukan pengelolaan arsip dinamis, namun pada kenyataannya pengelolaan arsip dinamis belum berjalan sesuai kaidah kearsipan sehingga ketersediaan arsip dinamis belum optimal. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai pembina kearsipan telah melakukan pembinaan terhadap Perangkat Daerah tersebut, namun pengelolaan arsip dinamis belum berjalan secara efektif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Data tersebut dianalisis menggunakan analisis data model Miles dan Huberman. Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut. 1) Ketersediaan arsip dinamis di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur belum optimal karena pengelola arsip belum memahami bagaimana melakukan pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan. 2) Perubahan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur didorong oleh faktor internal dan faktor eksternal. 3) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melaksanakan upaya perubahan telah melakukan langkah-langkah yaitu mengetahui kebutuhan akan perubahan, menetapkan tujuan perubahan, melakukan diagnosa penyebab perubahan, menentukan strategi perubahan, mengimplementasikan perubahan, dan evaluasi perubahan. 4) Perubahan terkait pembinaan kearsipan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur terdiri dari perubahan mekanisme kerja dan perubahan yang melibatkan individu yaitu sumber daya manusia kearsipan, perubahan tersebut dikelola menggunakan Model 8 Langkah Kotter dan Model ADKAR serta memerlukan adanya komunikasi efektif antara arsiparis sebagai pembina kearsipan dan pengelola arsip sebagai pihak yang menerima pembinaan.

Kata Kunci: arsip dinamis, perubahan, manajemen perubahan

Abstract

The Regional Apparatus within the East Java Provincial Government as the creator of the archive has an obligation to carry out dynamic archive management, but in reality the management of dynamic archives has not been carried out according to archival rules so that the availability of dynamic archives is not optimal. The East Java Provincial Library and Archives Service as the archive coach has provided guidance to the Regional Apparatus, but the management of dynamic archives has not been carried out effectively. This study uses qualitative research methods and data is collected through interview, observation and documentation techniques. The data was analyzed using the data analysis of the Miles and Huberman model. The results of this study are as follows. 1) The availability of dynamic archives within the Regional Apparatus of the East Java Provincial Government is not optimal because archive managers do not understand how to manage dynamic archives according to archival rules. 2) Changes made by the East Java Provincial Library and Archives Service are driven by internal and external factors. 3) The East Java Provincial Library and Archives Service in carrying out change efforts has taken steps, namely knowing the need for change, setting change goals, diagnosing the causes of change, determining change strategies, implementing changes, and evaluating changes. 4) Changes related to archival development carried out by the East Java Provincial Library and Archives Service consist of changes in the working mechanism and changes involving individuals, namely archival human resources, these changes are managed using the 8-Step Kotter Model and the ADKAR Model and require effective communication between archivists as archival coaches and archive managers as the party receiving guidance.

Keywords: Dynamic Archiving, Change, Change Management

LATAR BELAKANG

Pencipta arsip dalam melaksanakan program dan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya akan menciptakan arsip. Sedarmayanti (2018) menyatakan arsip sebagai dokumen-dokumen dalam segala macam bentuk dan sifatnya yang diciptakan dan diterima oleh suatu organisasi sebagai bukti pelaksanaan kegiatan, tujuan dan fungsi organisasi, hal tersebut sejalan dengan pengertian arsip menurut pendekatan Anglo-Saxon yaitu dokumen yang diciptakan dan diterima oleh lembaga dalam rangka menjalankan fungsi dan aktivitasnya (Basuki, 2023). Nyfantoro et al. (2020) menyatakan bahwa arsip merupakan catatan yang berfungsi sebagai memori serta rekam jejak kegiatan yang telah dilaksanakan oleh sebuah organisasi. Arsip merupakan bukti atas tindakan dan keputusan yang diambil oleh pemerintah, arsip dapat membuktikan apakah pemerintah telah melaksanakan tindakan sesuai dengan peraturan yang berlaku (Valpy, 2019). Arsip sebagai rekaman kegiatan suatu instansi mempunyai peranan penting, menurut Sedarmayanti (2018) arsip merupakan sumber informasi yang dapat membantu proses pengambilan keputusan secara cepat dan tepat.

Arsip berdasarkan fungsinya dibedakan menjadi dua yaitu arsip dinamis dan arsip statis. Arsip dinamis merupakan arsip yang memiliki nilai guna primer dan masih disimpan oleh instansi pencipta serta digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan sedangkan arsip statis adalah arsip yang tidak digunakan oleh instansi pencipta dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya karena tidak memiliki nilai guna primer melainkan memiliki nilai guna sekunder (Putra et al., 2023). Pencipta arsip berdasarkan pasal 57 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan dan pasal 30 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan, memiliki kewajiban untuk melaksanakan pengelolaan arsip dinamis. Pengelolaan arsip dinamis berdasarkan pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan yaitu proses pengendalian

arsip dinamis secara efisien, efektif, dan sistematis meliputi penciptaan, penggunaan, dan pemeliharaan, serta penyusutan arsip. Pengelolaan arsip dinamis berdasarkan pasal 40 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan dilaksanakan untuk menjamin ketersediaan arsip dalam penyelenggaraan kegiatan sebagai bahan akuntabilitas kinerja dan alat bukti yang sah berdasarkan suatu sistem yang memenuhi persyaratan andal, sistematis, utuh, menyeluruh dan sesuai dengan norma, standar, prosedur dan kriteria.

Ketersediaan arsip yang autentik, terpercaya serta dikelola dengan baik diperlukan agar organisasi publik dapat mempertanggungjawabkan tindakannya kepada masyarakat, apabila arsip tersebut tidak dapat diakses atau hilang maka tindakan yang telah diambil tidak dapat dipertanggungjawabkan (Valpy, 2019). Ketersediaan arsip menjadi penting mengingat arsip merupakan bukti akuntabilitas kinerja suatu organisasi sehingga arsip tersebut harus dikelola dengan baik. Shepherd menyebutkan bahwa ketersediaan akses terhadap arsip yang terpercaya merupakan syarat utama untuk tercapainya akuntabilitas, transparansi dan tata kelola pemerintahan yang baik (McNeil & Eastwood, 2017) Harper Collins Dictionary of American Government and Politics mendefinisikan akuntabilitas sebagai suatu kondisi di mana seseorang harus mempertanggungjawabkan wewenang yang dijalankan dalam suatu organisasi secara sah. Akuntabilitas juga memiliki arti sebagai kewajiban untuk menyimpan dan memelihara catatan yang akurat terkait harta, dokumen dan keuangan (Basuki, 2011). Pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah akan mendukung keberhasilan pada tahapan pelaporan yaitu ketersediaan arsip akan mendukung tersusunnya laporan secara lengkap, dapat dipahami serta dapat didistribusikan kepada pihak yang berkepentingan secara tepat waktu. Hal tersebut sejalan dengan The Auditor General of Canada and The Treasury Board Secretariat yang menyatakan bahwa

akuntabilitas yang efektif memerlukan pelaporan terhadap apa yang sudah dicapai. Laporan tersebut harus kredibel, bermanfaat dan tepat waktu (Mahsun, 2019).

Akuntabilitas merupakan kunci tata kelola pemerintahan yang menuntut pemerintah untuk bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan yang telah diambil. Sedarmayanti (2012) menyatakan akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban. Isa (2009) menyebutkan akuntabilitas tata kelola pemerintahan hanya dapat diwujudkan ketika arsip tersedia secara utuh yang diperoleh melalui pengelolaan arsip yang efektif dan efisien. Meijer (2001) menyatakan arsip sebagai sumber data yang penting dan krusial untuk proses akuntabilitas sehingga pengelolaan arsip yang baik sangat diperlukan. Instansi pemerintah sebagai pencipta arsip harus mengelola arsip dengan baik sehingga rekam jejak atas tindakan dan keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan (Yusuf et al., 2023). Hal tersebut sejalan dengan tujuan kearsipan yaitu untuk menjamin keselamatan bahan pertanggungjawaban serta menyediakan bahan pertanggungjawaban terkait kegiatan pemerintah (Sedarmayanti, 2018).

Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai pencipta arsip mempunyai kewajiban untuk mengelola arsip dinamis. Pengelolaan arsip dinamis di lingkungan Perangkat Daerah tersebut belum dilaksanakan secara maksimal sehingga ketersediaan arsip dinamis belum optimal. Ketersediaan arsip dinamis di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur diukur berdasarkan persentase arsip aktif yang telah dibuatkan daftar arsip dan persentase arsip inaktif yang telah dibuatkan daftar arsip. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 18 Tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019 tentang Laporan dan

Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai Lembaga Kearsipan Daerah Provinsi mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan kearsipan terhadap pencipta arsip di lingkungan daerah provinsi, sebagaimana diatur dalam pasal 23 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan dan pasal 141 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melalui Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan mempunyai tugas dan fungsi untuk melaksanakan pembinaan kearsipan, hal tersebut tercantum dalam pasal 187 Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 72 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur telah melaksanakan pembinaan kearsipan terhadap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, namun proses pengelolaan arsip dinamis belum berjalan secara maksimal sehingga perlu dilakukan suatu upaya perubahan. Perubahan tersebut perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah, karena perubahan organisasi merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju arah yang lebih baik daripada kondisi sebelumnya (Saefullah & Rusdiana, 2016).

Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya (Tampubolon, 2020). Sedangkan perubahan menurut Osborne & Brown (2005) merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mengembangkan maupun memperbaiki layanan yang sudah tersedia. Perubahan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melalui Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan dalam meningkatkan

kualitas pengelolaan arsip dinamis sehingga dapat mendukung ketersediaan arsip dinamis yaitu dengan melaksanakan perubahan dalam pembinaan kearsipan. Perubahan dalam pembinaan kearsipan dilaksanakan agar kegiatan tersebut dapat berjalan secara lebih efektif, sebagaimana tujuan perubahan menurut Stephen P. Robbins yang menyebutkan perubahan organisasi sebagai tindakan beralihnya kondisi organisasi pada saat ini menuju kondisi yang diinginkan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas (Saefullah & Rusdiana, 2016).

Perubahan yang tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan resistensi serta kegagalan dalam mencapai target yang telah ditetapkan (LAN RI, 2021). Tingkat kegagalan yang tinggi dalam pelaksanaan perubahan disebabkan oleh resistensi sehingga resistensi dipandang sebagai masalah dan penghalang yang harus dipecahkan (Palmer et al., 2017). Organisasi publik dalam menghadapi perubahan yang rentan dengan resistensi harus memiliki kesiapan untuk mengelola perubahan sehingga dapat meminimalisir resistensi (Dewi & Kurniawan, 2019). Pengelolaan terhadap perubahan merupakan sesuatu yang penting karena tanpa manajemen yang baik, proses transformasi tidak dapat dipantau sehingga lepas kendali dan mengalami kegagalan (Kotter, 2014). Errida & Lotfi (2021) menyatakan bahwa 60-70% organisasi tidak berhasil dalam melaksanakan perubahan, Argenti et al., (2021) menyatakan bahwa 22% organisasi berhasil dalam melaksanakan perubahan serta 78% organisasi mengalami kegagalan, Anand dan Barsoux (2017) menyebutkan bahwa tingkat keberhasilan dalam perubahan organisasi masih rendah, 75% upaya perubahan gagal mencapai tujuan yang diharapkan, sedangkan Robbins & Coulter (2018) menyatakan bahwa hanya 43% upaya perubahan yang berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegagalan dalam melaksanakan perubahan disebabkan oleh menggunakan model manajemen perubahan yang kurang sesuai sehingga pengelolaan perubahan tidak berjalan dengan baik (Phillips & Klein, 2022). Suatu institusi perlu

menerapkan metode pengelolaan perubahan yang sesuai dengan situasi dan kondisi institusi tersebut sehingga perubahan yang dilaksanakan dapat mencapai keberhasilan (Burnes, 2004).

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melalui Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan perlu menerapkan pengelolaan yang efektif terhadap perubahan yang dilakukan sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai karena keberhasilan sebuah perubahan merupakan hasil dari penerapan strategi perubahan yang efektif (Ratana et al., 2020). Pengelolaan terhadap perubahan dapat dilakukan dengan penerapan manajemen perubahan, Partridge menyatakan bahwa manajemen perubahan sebagai proses pengelolaan transisi dari kondisi lama ke dalam kondisi yang diharapkan (Sinaga & Aslami, 2022). Pengelolaan perubahan merupakan sebuah proses untuk mengambil keputusan dan tindakan serta melakukan intervensi untuk meninggalkan pola kerja yang tidak produktif dan mengarahkan proses perubahan untuk memberikan hasil yang lebih baik (Hayes, 2014). Sedangkan manajemen perubahan menurut Coffman dan Lutes adalah pendekatan terstruktur yang digunakan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan perubahan (Helmi, 2023). Manajemen perubahan berfungsi sebagai alat untuk mengarahkan upaya perubahan dengan menentukan proses dan tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan (Errida & Lotfi, 2021).

LANDASAN TEORI

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model 8 Langkah Kotter dan Model ADKAR serta memerlukan adanya komunikasi efektif antara arsiparis sebagai pembina kearsipan dan pengelola arsip sebagai pihak yang menerima pembinaan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Data tersebut dianalisis menggunakan analisis data model Miles dan Huberman.

Kearsipan

Arsip berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan,

adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Sedarmayanti (2018) menyatakan arsip sebagai dokumen-dokumen dalam segala macam bentuk dan sifatnya yang diciptakan dan diterima oleh suatu organisasi sebagai bukti pelaksanaan kegiatan, tujuan dan fungsi organisasi,

Jay Kennedy dan Cheryl Schauder menyatakan arsip adalah rekaman informasi dalam bentuk apapun termasuk data dalam sistem computer yang dibuat, diterima dan dipelihara oleh organisasi atau perseorangan dalam transaksi bisnis atau pelaksanaan urusan dan dipelihara sebagai bukti aktivitas tersebut. ISO 15489-1 tentang Records Management mendefinisikan arsip sebagai informasi yang dibuat, diterima dan dipelihara sebagai bukti dan informasi oleh organisasi atau perseorangan dalam melaksanakan kewajiban hukum atau dalam transaksi bisnis. IRMT dan ICA memberikan istilah arsip yaitu semua dokumen yang dibuat dan diterima lembaga atau perseorangan dalam rangka transaksi administrasi dan eksekutif (Basuki, 2023).

Akuntabilitas Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu (Sedarmayanti, 2011). Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara menyeluruh, di mana hasil kerja tersebut dapat diukur dan ditunjukkan buktinya secara konkrit (Sedarmayanti, 2017).

Sedarmayanti (2012) menyatakan akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui media pertanggungjawaban. Akuntabilitas merupakan bentuk kewajiban untuk

mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik (LAN RI, 2021).

Akuntabilitas kinerja merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan/atau kegagalan pelaksanaan Program dan Kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukut dengan sasaran/target kinerja yang telah ditetapkan, melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik dan menjadi wadah bagi pertanggung jawaban seluruh instansi pemerintah (LAN RI, 2021).

Perubahan

Perubahan berarti mengubah cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu sehingga perubahan tersebut membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergerakan dari kondisi saat ini menuju pada kondisi yang diinginkan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, mekanisme kerja, SDM dan budaya (Maarif & Kartika, 2017). Perubahan organisasi meliputi perubahan strategi, struktur, teknologi dan orang (Robbins & Coulter, 2018). Perubahan merupakan sebuah perkembangan unsur-unsur dalam pelayanan publik yaitu desain layanan, struktur organisasi, manajemen dan administrasi serta sumber daya manusia (Osborne & Brown, 2005). Perubahan merupakan suatu pengecualian terhadap proses bisnis yang biasanya dilaksanakan oleh sebuah organisasi sehingga perlu ditangani sesuai dengan permasalahan yang dihadapi (Burnes, 2004). Jeff Davidson menjelaskan perubahan sebagai sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, Michel Beer menyatakan bahwa berubah adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya dan perbedaan tersebut menghasilkan sebuah perubahan (Saefullah & Rusdiana, 2016). Perubahan organisasi adalah sebuah pengembangan, perbaikan serta penyesuaian yang berkaitan dengan struktur,

teknologi, metode kerja dan manajemen suatu organisasi (Tampubolon, 2020). Perubahan organisasi merupakan perbaikan berkelanjutan terhadap struktur, strategi dan kapabilitas organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terus berkembang (Vrcelj, 2023).

METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan data-data yang disajikan secara deskriptif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena dan menemukan hipotesis (Sugiyono, 2022).

Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah model manajemen perubahan yang diterapkan dalam mengelola perubahan sehingga dapat mendukung ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur pada bulan Mei 2014 s.d Juli 2024.

Informan Penelitian

Informan penelitian ini yaitu :

1. Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur.
2. Tim Pengawasan Kearsipan Provinsi Jawa Timur.

3. Tim Pembinaan Kearsipan Provinsi Jawa Timur.
4. Pejabat fungsional arsiparis pada Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur.

Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara akan dilaksanakan terhadap Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur, Tim Pengawasan Kearsipan Provinsi Jawa Timur, Tim Pembinaan Kearsipan Provinsi Jawa Timur. Pejabat fungsional arsiparis pada Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur. Materi wawancara yaitu terkait ketersediaan arsip dinamis sebagai bahan akuntabilitas kinerja, faktor pendorong perubahan, tahapan dalam melaksanakan perubahan, manajemen perubahan.

2. Dokumentasi

Dokumen yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data adalah sebagai berikut:

- a) Renstra Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur.
- b) Renja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi.
- c) Laporan Pengawasan Kearsipan di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- d) Laporan Pembinaan Kearsipan di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur.
- e) Arsip kegiatan pengawasan kearsipan.
- f) Arsip kegiatan pembinaan kearsipan.

3. Observasi

Peneliti akan melaksanakan observasi partisipatif yaitu peneliti akan terlibat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan.

Teknik Analisa Data

Penelitian ini akan menggunakan analisa data model Miles dan Huberman, yaitu sebagai berikut :

a) Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini akan diperoleh melalui wawancara, dokumentasi dan observasi.

b) Reduksi Data

Data yang telah diperoleh melalui wawancara, dokumentasi dan observasi tersebut akan dipilah sesuai dengan fokus penelitian yaitu model manajemen perubahan.

c) Penyajian Data

Data yang telah dipilah tersebut akan disajikan dalam bentuk narasi.

d) Penarikan Kesimpulan

Data yang telah dianalisis tersebut akan dihubungkan dengan teori manajemen perubahan.

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Strategi Perubahan

Suatu organisasi dalam melakukan perubahan membutuhkan strategi sehingga tujuan perubahan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mendukung terwujudnya tertib arsip melakukan strategi perubahan sebagaimana penjelasan Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan yang mengungkapkan bahwa:

“Strategi yang kami gunakan dalam perubahan ini meliputi perubahan dalam mekanisme pembinaan, pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi, komunikasi.”

Pembinaan kearsipan melalui Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) menggunakan mekanisme pembinaan yang lebih efektif. Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan menjelaskan bahwa:

“Selain itu mekanisme pembinaan juga kami lakukan perubahan, melalui GAJAH MADA ini pembinaan dilakukan secara on the spot, maksudnya turun langsung mendampingi para pengelola arsip di Perangkat Daerah untuk

praktek langsung, jadi lebih banyak prakteknya daripada teori.”

Perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan ditunjukkan dengan adanya perubahan mekanisme kerja di mana pengelola arsip di Perangkat Daerah didampingi secara langsung untuk mengelola arsip sebagaimana Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Pembinaan melalui GAJAH MADA ini kan lebih banyak prakteknya, jadi pendampingan langsung on the spot. Pemaparan materi tidak perlu lama-lama karena setiap tahun juga mereka sudah sering mendapatkan teori. Dengan langsung praktek on the spot ternyata hasilnya langsung terlihat.”

Hal tersebut sejalan dengan pengamatan yang dilakukan peneliti saat melakukan pembinaan di Perangkat Daerah, Tim GAJAH MADA mendampingi pengelola arsip dalam melakukan penataan arsip sebagaimana terlihat pada gambar 1.

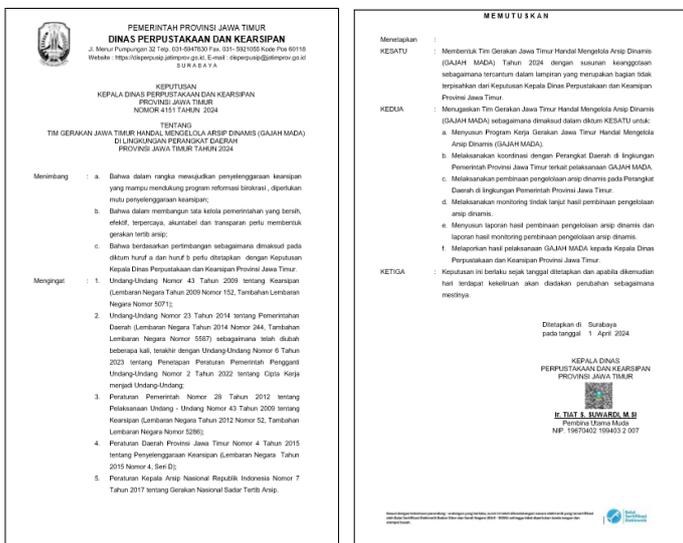


Gambar 1
Pendampingan Kearsipan Oleh Tim GAJAH MADA

Selain mekanisme pembinaan, strategi perubahan juga dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia kearsipan. Pelaksanaan pembinaan kearsipan dilakukan dengan pembentukan tim pembinaan kearsipan yang lebih efektif dengan memberdayakan arsiparis yang terdapat pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur. Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan menjelaskan:

“Kami juga membranding para arsiparis ini, kami beri tanggung jawab untuk masing-masing tim pembina yang terdiri dari beberapa arsiparis untuk membina beberapa Perangkat Daerah.”

Tim GAJAH MADA yang merupakan tim pembina kearsipan terdiri dari para arsiparis yang diberikan tanggungjawab untuk membina Perangkat Daerah. Hal tersebut tercantum dalam Keputusan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur Nomor 4151 Tahun 2024 tentang Tim Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) seperti terlihat pada gambar 2.



Gambar 2. Keputusan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur tentang Tim GAJAH MADA

Tim GAJAH MADA tersebut diberikan tugas untuk membina Perangkat Daerah dalam melakukan pengelolaan arsip dinamis. Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan menuturkan bahwa:

“Jadi dengan adanya GAJAH MADA, Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis, tim pembina kearsipan mempunyai wilayah binaan masing-masing, jadi mereka ini mempunyai tanggungjawab untuk membina Perangkat Daerah yang menjadi wilayahnya supaya mampu mengelola arsipnya dengan benar.”

Strategi perubahan selanjutnya yaitu pemanfaatan perkembangan teknologi untuk melaksanakan pembinaan kearsipan yang lebih efektif. Pemanfaatan teknologi dapat membantu pelaksanaan pembinaan kearsipan secara berkelanjutan. Hal tersebut sejalan dengan penjelasan Kepala Bidang Pemberdayaan dan Pengawasan Kearsipan bahwa:

“Monev yang dilakukan tim pembina terhadap Perangkat Daerah sudah memanfaatkan teknologi yang ada, seperti penggunaan google drive maupun WA Group untuk sarana komunikasi, koordinasi termasuk juga untuk mengetahui perkembangan hasil pembinaan, selain turun langsung ke lokasi kami juga pantau setiap saat secara daring. Jadi pembinaan tidak hanya berhenti saat tim pembina turun ke Perangkat Daerah, tetapi dilakukan secara berkelanjutan sampai Perangkat Daerah tersebut mampu mengelola arsip dinamisnya sesuai kaidah kearsipan.”

Implementasi Perubahan

Berdasarkan tujuan serta strategi perubahan yang telah ditetapkan, Tim GAJAH MADA telah mengimplementasikan perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan. Tim GAJAH MADA melakukan beberapa persiapan sebelum melakukan pembinaan seperti berkoordinasi dengan Perangkat Daerah serta mempersiapkan materi pembinaan kearsipan. Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Kami koordinasikan dulu dengan Perangkat Daerah yang bersangkutan. Pengelolaan arsip dinamis di sana seperti apa, kita analisa dulu kondisi di sana seperti apa, jadi kami bisa persiapkan materi yang perlu disampaikan seperti apa, praktek pengelolaan arsip dinamis bagaimana karena setiap Perangkat Daerah perlu sentuhan berbeda, tergantung kondisi masing-masing.”

Materi yang disampaikan oleh Tim GAJAH MADA terkait pengelolaan arsip

dinamis, Tim GAJAH MADA mengungkapkan bahwa:

“Materi pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA itu seputar pengelolaan arsip dinamis, pengelolaan arsip aktif di Unit Pengolah dan pengelolaan arsip inaktif di Unit Kearsipan.”

Setelah melakukan persiapan, tim pembinaan melakukan pembinaan kearsipan di Perangkat Daerah seperti yang diungkapkan oleh Tim GAJAH MADA bahwa:

“Setelah itu kami turun ke Perangkat Daerah, kami dampingi untuk menata arsip yang belum tertata atau arsip yang masih kacau, kami dampingi juga untuk menyusun daftar arsip baik aktif maupun inaktif. Setelah kami dampingi juga masih kami pantau progresnya seperti apa, kami evaluasi.”

Hal tersebut sejalan dengan pengamatan yang dilakukan peneliti saat melakukan pembinaan di Perangkat Daerah, Tim GAJAH MADA melakukan pendampingan pengelolaan arsip di Record Center sehingga penataan arsip dapat dilaksanakan sesuai kaidah kearsipan

Evaluasi Perubahan

Evaluasi terhadap implementasi perubahan perlu dilakukan untuk mengetahui apakah perubahan tersebut telah memberikan hasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Tim GAJAH MADA melakukan evaluasi terhadap Perangkat Daerah yang menjadi wilayah binaannya, Tim GAJAH MADA melakukan evaluasi terhadap hasil pembinaan kearsipan yang telah dilaksanakan di Perangkat Daerah. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah pengelola arsip di Perangkat Daerah telah memahami bagaimana cara mengelola arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan. Perangkat Daerah melaporkan perkembangan pengelolaan arsip di lingkungannya dengan memanfaatkan Google Drive. Misalnya Perangkat Daerah yang sebelumnya belum menyusun daftar arsip sesuai kaidah kearsipan, setelah dilakukan pembinaan kearsipan Perangkat Daerah tersebut telah mampu menyusun daftar arsip sesuai ketentuan. Perangkat Daerah menyampaikan daftar arsip

yang telah disusun kepada Tim GAJAH MADA melalui Google Drive.

Perubahan dalam pembinaan kearsipan melalui Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) meliputi perubahan mekanisme kerja serta pemberdayaan arsiparis yang terdapat di Lembaga Kearsipan Daerah sehingga evaluasi juga dilakukan terhadap Tim GAJAH MADA sebagai tim pembina kearsipan. Tim GAJAH MADA melaporkan hasil pembinaan kearsipan di Perangkat Daerah yang menjadi wilayah binaannya sebagaimana tercantum dalam Laporan Pembinaan Kearsipan Melalui GAJAH MADA Perubahan pada suatu organisasi perlu dikelola menggunakan manajemen perubahan sehingga perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dinas Perpustakaan dan Pengawasan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melakukan perubahan terkait pembinaan kearsipan, untuk mengetahui model manajemen perubahan yang perlu diterapkan, peneliti melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan pengumpulan data tersebut, peneliti mendapatkan hasil penelitian sebagai berikut.

Pengelolaan arsip dinamis menjadi tanggungjawab pencipta arsip, namun pada kenyataannya Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip belum melaksanakan pengelolaan arsip dinamis di lingkungannya secara maksimal. Disisi lain, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan kearsipan terhadap Perangkat Daerah. Pembinaan kearsipan telah dilaksanakan namun kinerja pengelolaan arsip dinamis yang diukur melalui ketersediaan arsip aktif dan ketersediaan arsip inaktif belum menunjukkan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan perubahan. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai pembina kearsipan perlu melakukan upaya perubahan sehingga Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip mampu menjalankan kewajibannya dalam melakukan pengelolaan arsip dinamis. Pembinaan kearsipan yang

efektif diharapkan mampu mendorong Perangkat Daerah untuk mengelola arsip sesuai kaidah kearsipan sehingga mampu mendukung kinerja pengelolaan arsip dinamis.

Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip mempunyai kewajiban untuk melakukan pengelolaan arsip dinamis sehingga Perangkat Daerah perlu berupaya untuk meningkatkan kualitas pengelolaan arsip di lingkungannya. Selain menjadi salah satu Indikator Kinerja Kunci (IKK) urusan kearsipan, kualitas pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah menjadi salah satu indikator penilaian Budaya CETTAR dan indikator pengawasan kearsipan internal. Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 100.3.3.1/247/KPTS/013/2024 tentang Indikator Penilaian Budaya Kerja Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif Perangkat Daerah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2024, evaluasi penyelenggaraan kearsipan menjadi salah satu indikator Budaya Kerja Tanggap. Selain menjadi salah satu indikator penilaian Budaya Kerja CETTAR, pengelolaan arsip dinamis yang terdiri dari penciptaan arsip, penggunaan arsip, pemeliharaan arsip serta penyusutan arsip menjadi aspek penilaian dalam pengawasan kearsipan internal.

Analisis

Ketersediaan Arsip Dinamis

Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip dalam menjalankan tugas dan fungsinya menghasilkan arsip. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tugas, fungsi dan kegiatan yang dilakukan oleh pencipta arsip tergambar dari arsip yang dihasilkan. Hal tersebut sejalan dengan Sedarmayanti (2018) yang menyatakan arsip sebagai dokumen-dokumen dalam segala macam bentuk dan sifatnya yang diciptakan dan diterima oleh suatu organisasi sebagai bukti pelaksanaan kegiatan, tujuan dan fungsi organisasi. Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip wajib mengelola arsip yang diciptakan sebagaimana diatur dalam pasal 30 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun

2012 tentang Kearsipan. Pengelolaan arsip dinamis di lingkungan pencipta arsip terdiri dari pengelolaan arsip aktif dan pengelolaan arsip inaktif. Sedarmayanti (2018) menyatakan arsip dinamis terdiri dari arsip aktif dan arsip inaktif. Arsip aktif adalah arsip yang digunakan terus menerus bagi kelangsungan aktifitas pekerjaan di lingkungan unit pengolah suatu organisasi. Sedangkan arsip inaktif merupakan arsip yang frekuensi penggunaannya telah menurun, tidak dipergunakan secara terus menerus dan hanya dipergunakan sebagai referensi. Pengelolaan arsip aktif dilakukan oleh unit pengolah dan pengelolaan arsip inaktif dilakukan oleh unit kearsipan.

Unit pengolah memiliki tanggung jawab untuk menyimpan dan mengelola arsip aktif. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam pasal 41 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2012 tentang Kearsipan bahwa pemeliharaan arsip aktif menjadi tanggung jawab pimpinan unit pengolah serta pasal 47 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2012 tentang Kearsipan bahwa penyimpanan arsip aktif menjadi tanggung jawab pimpinan unit pengolah. Berdasarkan hasil penelitian pengelolaan arsip aktif di unit pengolah belum berjalan secara maksimal, masih ditemukan unit pengolah di Perangkat Daerah yang belum melakukan pengelolaan arsip aktif sesuai kaidah kearsipan. Penggunaan prasarana dan sarana penyimpanan arsip aktif belum sesuai ketentuan, pemberkasan arsip aktif belum sesuai kaidah kearsipan dan arsip aktif yang belum dibuatkan daftar arsip merupakan beberapa permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan arsip aktif di unit pengolah. Kendala yang dihadapi unit pengolah dalam pengelolaan arsip aktif yaitu keterbatasan pengelola arsip di unit pengolah serta pemahaman pengelola arsip terkait tata kelola kearsipan yang masih terbatas.

Pengelolaan arsip inaktif menjadi tugas dan tanggung jawab unit kearsipan. Hal tersebut sebagaimana diatur dalam pasal 43 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun

2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2012 tentang Kearsipan bahwa pemeliharaan arsip inaktif menjadi tanggung jawab kepala unit kearsipan serta pasal 47 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2012 tentang Kearsipan bahwa penyimpanan arsip inaktif menjadi tanggung jawab kepala unit kearsipan. Berdasarkan hasil penelitian pengelolaan arsip inaktif di unit kearsipan belum berjalan secara maksimal, masih ditemukan unit kearsipan di Perangkat Daerah yang belum melakukan pengelolaan arsip inaktif sesuai kaidah kearsipan. Penggunaan prasarana dan sarana penyimpanan arsip inaktif belum sesuai ketentuan, penataan arsip inaktif belum sesuai kaidah kearsipan dan arsip inaktif yang belum dibuatkan daftar arsip merupakan beberapa permasalahan yang ditemukan dalam pengelolaan arsip inaktif di unit kearsipan. Kendala yang dihadapi unit kearsipan dalam pengelolaan arsip inaktif yaitu keterbatasan pengelola arsip serta pemahaman pengelola arsip di unit kearsipan terkait tata kelola kearsipan yang masih terbatas.

Faktor Pendorong Perubahan

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melakukan sebuah upaya perubahan terkait pembinaan kearsipan. Perubahan tersebut didorong oleh faktor internal dan faktor eksternal. Hal tersebut sejalan dengan Tampubolon (2020) yang menyatakan bahwa perubahan pada sebuah organisasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berada di dalam organisasi, faktor tersebut dapat mempengaruhi fungsi dan kegiatan organisasi. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi fungsi dan kegiatan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor internal yang mendorong Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan sebuah upaya perubahan yaitu untuk meningkatkan kinerja pengelolaan arsip dinamis, pemberdayaan sumber daya manusia

kearsipan serta optimalisasi mekanisme pembinaan kearsipan. Kinerja pengelolaan arsip dinamis yang diukur berdasarkan ketersediaan arsip dinamis belum menunjukkan hasil yang optimal sehingga perlu dilakukan perubahan. Perubahan terkait pembinaan kearsipan melibatkan arsiparis di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai tim pembinaan kearsipan sehingga kompetensi yang dimiliki oleh para arsiparis tersebut dapat diimplementasikan secara maksimal melalui upaya perubahan yang dilakukan. Mekanisme pembinaan kearsipan yang telah dilaksanakan selama ini belum menunjukkan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan perubahan sehingga pembinaan kearsipan dapat dilakukan secara efektif.

Faktor eksternal yang mendorong Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan sebuah upaya perubahan yaitu kebijakan pemerintah dan perkembangan teknologi. Kebijakan Pemerintah yang mendorong dilakukannya sebuah upaya perubahan yaitu antara lain kebijakan Arsip Nasional Republik Indonesia terkait perubahan indikator pengawasan kearsipan, isu strategis kearsipan mengenai penataan arsip secara sistematis dan terkendali. Selain itu kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Timur terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia kearsipan sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Provinsi Jawa Timur tahun 2025. Hal tersebut sejalan dengan Suprpti (2020) yang menyebutkan bahwa penyebab perubahan di sektor publik yaitu kebijakan pimpinan tingkat atas, peraturan, tuntutan stakeholder, era revolusi industry, metode/proses kerja baru serta perkembangan teknologi. Selain itu Tampubolon (2020) menyebutkan bahwa faktor internal yang mendorong sebuah organisasi untuk melakukan perubahan antara lain perubahan kebijakan, perubahan tujuan, perluasan wilayah organisasi, pertambahan volume kegiatan, perilaku anggota organisasi dan faktor eksternal antara lain perkembangan teknologi, faktor ekonomi serta peraturan pemerintah.

Tahapan Proses Perubahan

Sebuah organisasi dalam melakukan perubahan perlu menentukan langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan sehingga tujuan perubahan yang diinginkan dapat tercapai. Berdasarkan hasil penelitian, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mengimplementasikan perubahan telah melakukan langkah-langkah sebagai berikut.

a. Mengetahui kebutuhan akan perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melakukan perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan. Pembinaan kearsipan yang dilakukan selama ini belum memberikan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan perubahan sebagai sebuah upaya untuk mendukung kinerja pengelolaan arsip dinamis yang diukur melalui ketersediaan arsip dinamis. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur telah mengidentifikasi faktor apa yang mendorong untuk dilakukan perubahan sehingga upaya perubahan yang dilakukan dapat berjalan sesuai tujuan yang diinginkan. Tampubolon (2020) menyebutkan bahwa setiap faktor yang mempengaruhi terjadinya perubahan perlu diidentifikasi secara cermat sehingga permasalahan menjadi jelas serta dapat dipecahkan dengan tepat.

b. Menetapkan tujuan perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan perubahan telah menetapkan tujuan perubahan. Perubahan dalam pembinaan kearsipan yang dilakukan melalui Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) memiliki tujuan mendorong Perangkat Daerah untuk tertib arsip sehingga dapat mendukung kinerja pengelolaan arsip dinamis yang diukur melalui ketersediaan arsip dinamis. Upaya perubahan yang dilakukan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur bertujuan untuk mengoptimalkan

kinerja pengelolaan arsip dinamis. Hal tersebut sebagaimana tujuan perubahan menurut Maarif & Kartika (2017) yaitu untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

c. Melakukan diagnosa penyebab perubahan

Diagnosa terhadap penyebab perubahan diperlukan agar perubahan yang dilakukan tepat sasaran. Tampubolon (2020) menyebutkan organisasi perlu melakukan pengkajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan. Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip belum berjalan secara optimal sehingga perlu dilakukan perubahan. Kendala yang dialami oleh Perangkat Daerah dalam melakukan pengelolaan arsip dinamis salah satunya yaitu terkait sumber daya manusia kearsipan. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai Lembaga Kearsipan Daerah mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan pembinaan kearsipan terhadap Perangkat Daerah. Pembinaan kearsipan telah dilaksanakan setiap tahun namun pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah belum menunjukkan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan pembinaan kearsipan yang lebih efektif untuk meningkatkan kompetensi pengelola arsip di Perangkat Daerah sehingga dapat mewujudkan pengelolaan arsip dinamis yang lebih optimal sesuai kaidah kearsipan.

d. Menentukan strategi perubahan

Strategi perubahan diperlukan agar perubahan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tampubolon (2020) menyebutkan penyusunan strategi perubahan mengacu pada visi dan misi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, strategi perubahan yang dilakukan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur yaitu melakukan pembinaan

kearsipan melalui Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA). Perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan ditunjukkan dengan adanya perubahan mekanisme kerja yang lebih efektif. Selain mekanisme pembinaan, strategi perubahan juga dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia kearsipan. Pelaksanaan pembinaan kearsipan dilakukan dengan pembentukan tim pembinaan kearsipan yang lebih efektif dengan memberdayakan arsiparis yang terdapat pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur. Hal tersebut sejalan dengan Robbins & Coulter (2018) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi meliputi perubahan strategi, struktur, teknologi dan orang. Sedangkan Osborne & Brown (2005) menyatakan bahwa perubahan merupakan sebuah perkembangan unsur-unsur dalam pelayanan publik yaitu desain layanan, struktur organisasi, manajemen dan administrasi serta sumber daya manusia.

e. Mengimplementasikan perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, perubahan pembinaan kearsipan melalui dilaksanakan sesuai Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) diimplementasikan berdasarkan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Tim GAJAH MADA melakukan beberapa persiapan sebelum melakukan implementasi perubahan dalam pembinaan kearsipan seperti berkoordinasi dengan Perangkat Daerah serta mempersiapkan materi pembinaan kearsipan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan Nazriah (2022) bahwa upaya melakukan perubahan pada organisasi menerapkan pendekatan *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Sedangkan Anyieni et al. (2013) menyatakan bahwa dalam perubahan terdapat proses merencanakan, memulai, merealisasikan, mengendalikan dan menstabilkan proses perubahan baik pada tingkat organisasi maupun individu.

f. Evaluasi perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, Tim GAJAH MADA melakukan evaluasi terhadap Perangkat Daerah yang menjadi wilayah binaannya. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah pengelola arsip di Perangkat Daerah telah memahami bagaimana cara mengelola arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan. Tim GAJAH MADA melakukan evaluasi terhadap hasil pembinaan kearsipan yang telah dilaksanakan di Perangkat Daerah. Hal tersebut sejalan dengan Tampubolon (2020) yang menyebutkan bahwa evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah hasil perubahan bersifat positif atau negatif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur terkait model manajemen perubahan dalam mendukung ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a. Ketersediaan arsip dinamis di lingkungan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur masih belum optimal karena pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah belum berjalan secara efektif. Kendala dalam pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah yaitu pengelola arsip belum memahami bagaimana melakukan pengelolaan arsip sesuai kaidah kearsipan.
- b. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melakukan sebuah upaya perubahan terkait pembinaan kearsipan. Perubahan tersebut didorong oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mendorong Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan sebuah upaya perubahan yaitu untuk meningkatkan kinerja pengelolaan arsip dinamis, pemberdayaan sumber daya manusia kearsipan serta optimalisasi mekanisme pembinaan kearsipan. Sedangkan faktor eksternal faktor eksternal yang mendorong

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan sebuah upaya perubahan yaitu kebijakan pemerintah dan perkembangan teknologi.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti terkait model manajemen perubahan dalam mendukung ketersediaan arsip dinamis, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

- a. Perangkat Daerah mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pengelolaan arsip dinamis di lingkungannya, sehingga dalam rangka meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dinamis tersebut, Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip agar memperhatikan kompetensi sumber daya manusia kearsipan di lingkungannya. Selain menerima pembinaan kearsipan dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur, peningkatan kompetensi pengelola arsip di lingkungan Perangkat Daerah dapat dilakukan dengan mengikutsertakan pengelola arsip dalam pengembangan sumber daya manusia kearsipan seperti pendidikan dan pelatihan kearsipan, bimbingan teknis kearsipan, workshop kearsipan.
- b. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai Lembaga Kearsipan Daerah mempunyai tugas untuk melaksanakan pembinaan kearsipan, sehingga dalam rangka meningkatkan kualitas pembinaan kearsipan, arsiparis di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur yang tergabung dalam Tim GAJAH MADA perlu meningkatkan kompetensi yang dimiliki serta senantiasa mengikuti perkembangan dunia kearsipan baik terkait perkembangan kebijakan kearsipan maupun perkembangan teknologi dalam tata kelola kearsipan.

REFERENSI

Alhaderi, S. M. (2021). Kotter's Eight Step Change Model For Employees' Intentional, Cognitive and Emotional

Readiness For Change and Developing Regional Economy in Saudi Banking Sector's, Role Of Homologous Communication, Learning Demand and Job Involvement. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1), 1-12.

Anand, N., & Barsoux, J.-L. (2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. *Harvard Business Review*, 78–85.

<https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>.

Anderson, Dean & Linda Ackerman Anderson. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.

Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. *International Review of Management and Business Research*. 8(2), 179-182.

Anyieni, A.G., Bcom, M., & Campus, N. (2013). Effect of Strategic Planning on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya: A Summary Review of The Literature. *The International Journal of Professional Management (IJPM)*, 8(6), 1–10.

Argenti, P. A., Berman, J., Calsbeek, R., & Whitehouse, A. (2021). The Secret Behind Successful Corporate Transformations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations>.

Aslinda., Muh Guntur., & Andi Cudai Nur. (2018). *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit K-Media.

Babin, P., & Ghorashy, A. (2019). Leveraging Organizational Change Management to Strengthen Benefit Delivery in Innovation. *2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)*.

- Barthos, Basir. (2013). *Manajemen Kearsipan Untuk Lembaga Negara, Swasta dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basuki, Sulistyono. (2011). *Pengantar Ilmu Kearsipan (Edisi 1)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Basuki, Sulistyono. (2023). *Pengantar Ilmu Kearsipan (Edisi 4)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Bekmukhambetova, A. (2021). Comparative analysis of change management models. Conference: New Horizons in Business and Management Studies. DOI: 10.14267/978-963-503-867-1 10
- Budi, Setia & Mochamad Fatwadi. (2021). *Manajemen Perubahan Sektor Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Burke, W. Warner. (2017). *Organizational Change: Theory and Practice (5th Edition)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burnes, Bernard. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Calegari, M. F., R. E. Sibley, & M. E. Turner. (2015). A Roadmap For Using Kotter's Organizational Change Model to Build Faculty Engagement in Accreditation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 31-43.
- Cameron, Esther & Mike Green. (2012). *Making Sense of Change Management (3rd Edition)*. London: Kogan Page.
- Da Veiga, A. (2018). An Approach to Information Security Culture Change Combining ADKAR and The ISCA Questionnaire to Aid Transition to The Desired Culture. *Information & Computer Security*, 26(5), 584-612.
- Denis G. (2022, Februari). *10 Change Management Models, Minute Tools, Feb, 2022*. Diakses pada 29 April 2024 dari <https://expertprogrammanagement.com/2022/02/10-change-management-models/>
- Dewi, R. R., & Kurniawan, T. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Natapraja*, 7(1), 53–72. <https://doi.org/10.21831/jnp.v7i1.24599>
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The Effect of Change Leadership on Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of Organizational Culture. *Future Business Journal*, 8(1), 1–13.
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
- Galli, B. J. (2019). *Comparison of Change Management Models: Similarities, Differences and Which Is Most Effective*. In *R&D Management in The Knowledge Era: Challenges of Emerging Technologies*. Cham: Springer Nature Switzerland AG.
- Green, Mike. (2007). *Change Management Masterclass: A Step by Step Guide to Successful Change Management*. London: Kogan Page.
- Hamdo, Samer Sheikh. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*. Istanbul: Istanbul Okan University.
- Hayes, John. (2014). *The Theory and Practice of Change Management (4th Edition)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Helmi, H. (2023). Proses Manajemen Perubahan dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *JREA: Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*. 1(2). 237-246.

- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Colorado: Prosci Research.
- Isa, Azman Mat. (2009). *Records Management And The Accountability Of Governance*. (Tesis, University of Glasgow).
<https://theses.gla.ac.uk/1421/>
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Laig, R. B. D., & Abocejo, F. T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8 Step Change Model. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*. 5(3). 31-50.
- Lazuardi, M. L., Raharja, S.J., & Muhyi, H.A. (2021). Change Model Combination: A Comprehensive Way For Successfully Change. *Jurnal of Public Value and Administrative Insight*. 4(1), 1-10.
- Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Lindholm, Verner. (2021). *Enhancing The Success of Organizational Change*. (Tesis, University of Vaasa).
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/12524>.
- Maarif, Mohamad Syamsul & Kartika, Lindawati. (2017). *Manajemen Perubahan & Inovasi: Upaya Meningkatkan Daya Saing Organisasi*. Bogor: IPB Press.
- MacNeil, Heather & Terry Eastwood. (2017). *Currents of Archival Thinking (2nd Edition)*. Santa Barbara, California: Libraries Unlimited.

