

Merajut Asa Menggapai Cita: Antara Arsip dan Gajah Mada

Threading Hope Chasing Dream: Between Archive and Gajah Mada

Amelya Indah Fatma Rini

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur

Jl. Jagir Wonokromo No. 350 Surabaya

fatmamelya20@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the factors contributing to the suboptimal management of dynamic records in regional government agencies (Perangkat Daerah) and to analyze the implications of the implementation of Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) on archival performance. A qualitative research method was employed, with data collected through interviews, observations, and documentation. The data were analyzed using the Miles and Huberman model. The findings reveal two main points: (1) the ineffective management of dynamic records is primarily due to limited understanding among archivists and record managers regarding proper archival procedures; (2) GAJAH MADA serves as a strategic and systematic initiative to address archival challenges. The implementation follows structured change management stages, including building a sense of urgency, forming a change coalition, setting goals and strategies, communicating the vision, empowering action, generating short-term wins, consolidating gains, and institutionalizing new approaches within the organizational culture.

Keywords: *record, record management, change*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab belum optimalnya pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah dan menguraikan implikasi implementasi Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) terhadap kinerja kearsipan. 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) Pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah belum optimal disebabkan oleh kurangnya pemahaman arsiparis maupun pengelola arsip di Perangkat Daerah terkait pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan. 2) GAJAH MADA merupakan upaya yang tepat untuk mengatasi permasalahan kearsipan karena GAJAH MADA merupakan sebuah upaya perubahan yang terstruktur dan sistematis yang telah dilakukan melalui tahapan membangun rasa urgensi, membentuk koalisi untuk memimpin perubahan, menetapkan tujuan dan strategi, mengkomunikasikan tujuan perubahan, memberdayakan tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, menambahkan pendekatan baru dalam budaya organisasi.

Kata Kunci: *arsip dinamis, pengelolaan arsip dinamis, perubahan*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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

Arsip yang tercipta di lingkungan Perangkat Daerah perlu dikelola secara efektif, efisien dan sistematis sehingga

dapat mendukung terwujudnya budaya tertib arsip. Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip mempunyai kewajiban untuk melakukan pengelolaan arsip dinamis sebagaimana diatur dalam pasal 9 ayat 3 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan, pasal 29 ayat 3 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan dan pasal 15 ayat 3 Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Kearsipan. 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.

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, pasal 141 Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan dan pasal 45 ayat 1 Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Kearsipan. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur telah melaksanakan pembinaan kearsipan terhadap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur secara rutin setiap tahun melalui kegiatan bimbingan teknis kearsipan, sosialisasi kearsipan, bimbingan dan konsultasi kearsipan. Namun demikian, fakta di lapangan menunjukkan masih terdapat Perangkat Daerah yang belum optimal dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis. Hal tersebut sejalan dengan hasil pengawasan kearsipan internal yang telah dilaksanakan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil pengawasan kearsipan internal tersebut, masih ditemukan pengelolaan arsip dinamis di lingkungan

Perangkat Daerah yang belum dilaksanakan sesuai kaidah kearsipan.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur menjawab tantangan tersebut dengan menginisiasi sebuah inovasi melalui upaya perubahan. Peter Drucker menyatakan bahwa inovasi merupakan upaya terencana untuk menciptakan perubahan yang mampu meningkatkan kinerja dan nilai suatu organisasi (Purwanto & Elu, 2024). 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.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur pada tahun 2024 menginisiasi sebuah upaya perubahan yaitu

Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA). Upaya perubahan tersebut ditetapkan melalui Keputusan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur Nomor: 4152 Tahun 2024. Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA) mengedepankan kolaborasi antara LKD sebagai pembina kearsipan dan Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip, pembinaan dan pemberdayaan kearsipan berkelanjutan serta alih media arsip yang berpotensi permanen. GAJAH MADA bertujuan untuk mewujudkan budaya tertib arsip, menjamin ketersediaan arsip yang autentik dan terpercaya sebagai alat bukti yang sah, menjamin terwujudnya pengelolaan arsip yang andal dan pemanfaatan arsip sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan pada bagian pendahuluan, artikel ini akan menjawab pertanyaan mengapa masih terdapat Perangkat Daerah yang belum optimal dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis di lingkungannya? dan mengapa GAJAH MADA merupakan sebuah upaya yang tepat untuk optimalisasi kinerja kearsipan?

C. Tujuan

Artikel ini ditujukan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab belum optimalnya pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah dan menguraikan implikasi implementasi GAJAH MADA terhadap kinerja kearsipan.

D. Manfaat

Artikel ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut.

1. Memberikan pemahaman terkait tantangan yang dihadapi Perangkat Daerah dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis.
2. Memberikan pemahaman bahwa GAJAH MADA merupakan upaya yang tepat untuk meningkatkan kinerja kearsipan

E. Tinjauan Literatur

a. 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.

b. Perubahan

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). Suatu institusi perlu menerapkan metode pengelolaan perubahan yang sesuai dengan situasi dan kondisi institusi tersebut sehingga perubahan yang dilaksanakan dapat mencapai keberhasilan (Burnes, 2004). 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). Manajemen perubahan menurut Kotter (2012) terdiri dari delapan langkah yang disebut dengan Model 8 Langkah Kotter yang terdiri dari tahapan membangun rasa urgensi, membentuk koalisi untuk memimpin perubahan, menetapkan tujuan dan strategi, mengkomunikasikan tujuan perubahan, memberdayakan Tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, menambahkan pendekatan baru dalam budaya organisasi.

METODE

Artikel ini merupakan penelitian kualitatif dan data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Data tersebut dianalisis

menggunakan analisis data model Miles dan Huberman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Arsip Dinamis di Perangkat Daerah

Perangkat Daerah menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, adalah unsur pembantu kepala daerah dan DPRD dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Perangkat Daerah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai urusan yang diampu pasti akan menghasilkan arsip, 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). Jay Kennedy dan Cheryl Schauder menyatakan arsip adalah rekaman informasi dalam bentuk apapun termasuk data dalam sistem komputer 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).

Arsip yang dihasilkan oleh Perangkat Daerah dalam melaksanakan kegiatan sesuai tugas dan fungsinya merupakan arsip dinamis. Arsip dinamis menurut Barthos (2013) merupakan arsip yang masih diperlukan dalam perencanaan, pelaksanaan dan penyelenggaraan administrasi negara. Sedarmayanti (2018) menyatakan arsip dinamis terdiri dari arsip aktif dan arsip inaktif. Arsip aktif adalah arsip yang digunakan terus menerus bagi kelangsungan aktivitas 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. Kennedy dan Scauder memberikan definisi pengelolaan arsip dinamis yang diambil dari Standar Australia 4390-1996, sebagai disiplin dan fungsi organisasi dalam mengelola arsip untuk memenuhi kebutuhan operasional bisnis, ketentuan-ketentuan akuntabilitas dan harapan komunitas. Pengelolaan arsip

dinamis berkaitan dengan aktivitas bisnis yang didokumentasikan secara memadai dalam organisasi dan dengan merancang serta mengimplementasikan semua sistem, prosedur dan layanan yang terkait. Pengelolaan arsip dinamis berdasarkan ISO 15489-2001 tentang Records Management adalah suatu bidang manajemen (pengelolaan) yang bertanggung jawab untuk mengontrol pembuatan, penerimaan, pemeliharaan, penggunaan dan penyusutan arsip yang efisien dan sistematis, termasuk proses untuk mengkaptur dan memelihara bukti dan informasi tentang aktivitas serta transaksi bisnis dalam format arsip (Pratiwi, 2019).

Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur sebagai pencipta arsip telah berupaya melaksanakan tanggung jawabnya dalam mengelola arsip dinamis. Namun demikian, permasalahan kearsipan tidak jarang ditemukan dalam pelaksanaan pengelolaan arsip dinamis. Hal tersebut sejalan dengan hasil pengawasan kearsipan internal tahun 2023 yang menunjukkan bahwa masih terdapat Perangkat Daerah yang mendapatkan nilai hasil pengawasan dengan kategori di bawah BB (Sangat Baik). Kendala yang dihadapi oleh Perangkat Daerah dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis yaitu antara lain unit pengolah belum

optimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam pengelolaan arsip aktif serta unit kearsipan belum optimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya dalam pengelolaan arsip inaktif. Selain itu, pengelola arsip yang kurang memahami tahapan pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan berimplikasi pada kualitas pengelolaan arsip dinamis.

Pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah belum berjalan secara optimal seperti masih terdapat arsip inaktif yang belum ditata dalam boks, rak serta record center belum sesuai dengan standar. Hal tersebut sebagaimana penjelasan Tim Pengawasan Kearsipan sebagai berikut:

“Masalahnya ada Unit Kearsipan di beberapa Perangkat Daerah yang belum mempunyai Record Center sesuai standar, jadi pengelolaan arsip inaktifnya juga belum sesuai standar. Ada yang sudah mempunyai Record Center tetapi Bidang atau Unit Pengolah dalam memindahkan arsip inaktif ke Unit Kearsipan tidak sesuai prosedur, belum tertata dalam boks, belum ada daftar arsipnya, bisa disebut arsip kacau.”

Selain itu, penyusunan daftar arsip inaktif juga belum dilakukan secara optimal, Tim Pengawasan Kearsipan menjelaskan sebagai berikut:

“Sebagian Unit Kearsipan ada yang sudah menyusun tetapi masih belum sesuai standar, kolom-kolom yang ada dalam daftar arsip inaktif belum sesuai ketentuan. Ada Unit Kearsipan yang belum menyusun daftar arsip karena arsipnya belum tertata, arsipnya masih kacau. Ada juga Unit Kearsipan yang sudah menyusun sebagian arsip inaktif yang disimpan, daftar arsip yang disusun sudah sesuai standar hanya saja penyusunan daftar arsip belum dilakukan terhadap semua arsip yang tersimpan di Record Center.”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masih terdapat unit kearsipan di Perangkat Daerah yang belum melakukan pengelolaan arsip inaktif sesuai kaidah kearsipan, seperti belum melakukan penataan arsip inaktif serta penyusunan daftar arsip belum sesuai aturan yang berlaku. Pengamatan pada unit kearsipan di salah satu Perangkat Daerah menunjukkan bahwa arsip inaktif belum disimpan dalam boks dan rak sebagaimana terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Pengelolaan Arsip Belum Sesuai Ketentuan

Pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah memerlukan sumber daya manusia kearsipan yaitu arsiparis dan pengelola arsip. Pengelolaan arsip dinamis belum berjalan secara optimal salah satunya karena permasalahan terkait sumber daya manusia kearsipan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Tim Pengawasan Kearsipan sebagai berikut:

“Kalau kendala sebenarnya SDM ya. SDM di Perangkat Daerah ada yang belum tertalu paham bagaimana cara mengelola arsip yang benar, mereka belum sepenuhnya paham bagaimana cara menata arsip, cara menyusun daftar arsip.”

Selain itu pengelolaan arsip inaktif di unit kearsipan belum berjalan secara optimal, Tim Pengawasan Kearsipan mengutarakan bahwa:

“Kalau kendala di Unit Kearsipan itu yang pertama ya SDM, SDMnya terbatas, selain itu juga kurang paham bagaimana mengelola arsip yang benar, ada juga yang sering bergonta-ganti petugas jadi pengelolaan arsip inaktifnya tidak berkelanjutan.”

Hal tersebut sejalan dengan pengamatan di Unit Kearsipan yaitu masih terdapat arsip di Unit Kearsipan yang belum dikelola sesuai ketentuan yang berlaku sebagaimana tercantum dalam gambar 2.



Gambar 2. Penataan Arsip Inaktif Belum Sesuai Ketentuan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat pengelola arsip yang mempunyai pemahaman yang belum memadai terkait tata kelola arsip dinamis. Pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat arsip yang belum dikelola sesuai kaidah kearsipan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muntama & Faruq (2020) bahwa faktor penghambat dalam pengelolaan arsip dinamis yaitu kurangnya pemahaman pegawai terkait pengelolaan arsip sesuai kaidah kearsipan serta terbatasnya prasarana dan sarana penyimpanan arsip. Selain itu Yesifa dkk (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kendala dalam pengelolaan arsip dinamis yaitu terbatasnya sumber daya manusia serta terbatasnya prasarana dan sarana penyimpanan arsip.

B. Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA)

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur sebagai LKD 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 telah melaksanakan pembinaan kearsipan terhadap Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, namun demikian masih ditemukan pengelolaan arsip dinamis yang belum berjalan secara optimal sehingga perlu menginisiasi sebuah inovasi melalui upaya perubahan. 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 yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kualitas pengelolaan 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 dalam melaksanakan pembinaan kearsipan tersebut dilakukan melalui GAJAH MADA. Pengelolaan yang efektif perlu diterapkan 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 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).

Perubahan pembinaan melalui GAJAH MADA dilakukan melalui langkah-langkah perubahan sebagai berikut:

a. Membangun Rasa Urgensi

Pengelolaan arsip dinamis menjadi tanggungjawab pencipta arsip, namun pada kenyataannya Perangkat

Daerah sebagai pencipta arsip belum melaksanakan pengelolaan arsip dinamis di lingkungannya secara maksimal. Di sisi 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 belum menunjukkan hasil yang diharapkan sehingga perlu dilakukan perubahan. Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Untuk hasil pembinaan kearsipan masih belum optimal karena masih terdapat Perangkat Daerah yang belum optimal dalam mengelola arsip sesuai ketentuan, masih banyak arsip yang belum tertata dan belum ada daftar arsipnya.”

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. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Tim GAJAH MADA sebagai berikut:

“Perubahan itu perlu, karena tujuan kita kan Unit Pengolah dan Unit Kearsipan di Perangkat Daerah mampu mengelola arsipnya. Kalau kondisinya seperti itu terus kan tidak ada kemajuan ke depannya, pengelolaan arsip dinamisnya akan seperti itu terus. Kita di sini sebagai pembina yang dapat kita intervensi sesuai tupoksi kita ya memang pembinaan itu, jadi metode kita dalam melakukan pembinaan perlu diubah, dioptimalkan lagi.”

Pembinaan kearsipan yang efektif diharapkan mampu mendorong Perangkat Daerah untuk mengelola arsip sesuai kaidah kearsipan sehingga mampu mendukung kinerja pengelolaan arsip dinamis. Lebih lanjut Tim GAJAH MADA menyatakan bahwa:

“Kalau bicara soal kinerja pengelolaan arsip dinamis, maka tugas dan fungsi Bidang PPK yang perlu dilakukan perubahan yaitu pembinaan kearsipan. Pengelolaan arsip dinamis itu kan kewajiban Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip. Selama ini kita sudah melakukan pembinaan kearsipan setiap tahun ke Perangkat Daerah tetapi masih belum menunjukkan hasil yang optimal.”

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 (Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif) dan indikator pengawasan kearsipan internal. Tim GAJAH MADA menuturkan bahwa:

“Selain itu pengelolaan arsip dinamis ini nantinya juga akan dilakukan evaluasi melalui pengawasan kearsipan dan juga menjadi salah satu indikator implementasi Budaya Kerja CETTAR, programnya Gubernur. Di dalam pedoman kerja dan pelaksanaan tugas yang dituangkan dalam Pergub juga diatur kalau Perangkat Daerah itu wajib melakukan pengelolaan arsip dinamis jadi Perangkat Daerah memang butuh pembinaan kearsipan.”

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 (Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif), pengelolaan arsip dinamis yang terdiri dari penciptaan arsip, penggunaan arsip, pemeliharaan arsip serta penyusutan arsip menjadi aspek penilaian dalam pengawasan kearsipan internal.

b. Membangun Koalisi yang Memimpin Perubahan

Perubahan dapat berjalan sesuai yang diharapkan apabila pelaksanaan perubahan tersebut didukung oleh sumber daya yang memadai. Perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan yang dilakukan melalui GAJAH MADA melibatkan arsiparis yang mempunyai keahlian di

bidang kearsipan. Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Arsiparis di LKD sebagai pembina mempunyai tugas untuk membina beberapa Perangkat Daerah sesuai lokus masing-masing. Melalui GAJAH MADA ini, arsiparis di LKD lebih diberdayakan untuk mengawal dan mendampingi Perangkat Daerah dalam mengelola arsip dinamis.”

GAJAH MADA selain memberdayakan arsiparis di Lembaga Kearsipan Daerah sebagai pembina, juga memberdayakan arsiparis di Perangkat Daerah sehingga tercipta kolaborasi antara Lembaga Kearsipan Daerah dan Perangkat Daerah. Tim GAJAH MADA menyebutkan bahwa:

“Jadi dalam GAJAH MADA ini kami arsiparis yang ada di LKD membina, mendampingi arsiparis yang ada di Perangkat Daerah. Kita berkolaborasi di sini antar sesama arsiparis. Masalah yang dia hadapi di unit kerjanya apa, kita coba beri solusi dan kita juga coba diskusikan bersama.”

c. Menetapkan Tujuan dan Strategi

Suatu organisasi dalam melakukan perubahan perlu menetapkan tujuan sehingga implementasi perubahan dapat terarah

dan dapat dilakukan evaluasi apakah perubahan yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan perubahan pembinaan kearsipan mempunyai tujuan untuk mewujudkan tertib arsip di Perangkat Daerah. Perubahan yang dilakukan bertujuan agar Perangkat Daerah mampu melakukan pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan sehingga dapat mewujudkan ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja. Hal tersebut sebagaimana penjelasan Tim GAJAH MADA sebagai berikut:

“Tujuan dan sasaran dari perubahan ini yang pertama untuk meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah sehingga dapat menjamin ketersediaan arsip aktif dan arsip inaktif, dapat mendukung tertib arsip.”

Perubahan dalam pembinaan kearsipan yang dilakukan melalui GAJAH MADA memiliki tujuan yang salah satunya yaitu penekanan unit pengolah dan unit kearsipan untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif. Hal tersebut tercantum dalam Keputusan Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi

Jawa Timur Nomor 4152 Tahun 2024 tentang Gerakan Jawa Timur Handal Mengelola Arsip Dinamis (GAJAH MADA).

Selain menetapkan tujuan, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan perubahan telah menetapkan strategi sehingga perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Strategi yang dilakukan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mendukung terwujudnya tertib arsip yaitu melakukan perubahan dalam pembinaan kearsipan. Tim GAJAH MADA mengutarakan bahwa:

“Strategi yang kami gunakan dalam perubahan ini meliputi perubahan dalam mekanisme pembinaan yaitu lebih mengedepankan kolaborasi antara arsiparis di LKD dan arsiparis di Perangkat daerah, pembinaan dan pemberdayaan kearsipan berkelanjutan”

Strategi yang dilakukan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur meliputi perubahan mekanisme pembinaan kearsipan sehingga dapat meningkatkan kompetensi SDM kearsipan di Perangkat Daerah. Hal tersebut

sebagaimana diungkapkan oleh Tim GAJAH MADA yang menyatakan bahwa:

“Upaya yang perlu kita lakukan salah satunya bisa dari sisi mekanisme pembinaan, kita optimalkan mekanisme pembinaan yang selama ini memang belum efektif. Terlaksana atau tidaknya pengelolaan arsip ini kan tergantung SDMnya, makanya kita perlu meningkatkan kompetensi SDM yang ada di Perangkat Daerah.”

Strategi perubahan dilakukan untuk mendukung mendorong terwujudnya tertib arsip di Perangkat Daerah serta meningkatkan kapasitas dan kompetensi pengelola kearsipan.

d. Mengkomunikasikan Tujuan Perubahan

Tujuan perubahan yang telah ditetapkan perlu disampaikan kepada pihak-pihak terkait sehingga perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Perubahan yang dilakukan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mewujudkan tertib arsip melibatkan arsiparis di LKD sebagai pembina kearsipan dan arsiparis di Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip sehingga upaya perubahan dan tujuan perubahan

perlu disampaikan kepada semua pihak yang terkait. Mekanisme dan tujuan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA disampaikan pada Perangkat Daerah melalui Rapat Koordinasi GAJAH MADA yang diselenggarakan berdasarkan surat Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur nomor: 000.5.2/ 4111 /119.6/2024 tanggal 2 Mei 2024. Tim GAJAH MADA menyampaikan bahwa:

“Selain itu diselenggarakan juga rakor untuk sosialisasi, kami undang Perangkat Daerah, jadi kami sampaikan bahwa akan dilaksanakan kegiatan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA. Pada rakor tersebut disampaikan tujuan, sasaran sampai filosofi GAJAH MADA.”

Pada Rapat Koordinasi GAJAH MADA tersebut Perangkat Daerah menyampaikan permasalahan kearsipan di lingkungannya dan berharap dengan adanya GAJAH MADA dapat meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip. Sinergitas dan kolaborasi antara Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dan Perangkat Daerah

dalam mewujudkan tertib arsip dapat dibangun melalui GAJAH MADA. Hal tersebut diutarakan oleh Tim GAJAH MADA sebagai berikut:

“Rakor tersebut juga untuk membangun sinergitas antara kami Lembaga Kearsipan Daerah sebagai pembina dan Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip, karena sebenarnya filosofi GAJAH MADA ini kan untuk menyelamatkan arsip. LKD mempunyai tugas untuk membina sedangkan Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip mempunyai kewajiban untuk mengelola arsip, jadi kita bersama-sama bergerak untuk melaksanakan pengelolaan arsip dinamis sesuai prosedur sehingga arsip dapat terselamatkan.”

Kegiatan GAJAH MADA mendorong LKD sebagai pembina kearsipan dan Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip untuk bergerak bersama dalam rangka mewujudkan budaya tertib arsip. GAJAH MADA ini meneladani semangat dan kerja keras Patih Gajah Mada dalam menyatukan Nusantara. GAJAH MADA ini menyatukan sinergi dan kolaborasi antara LKD dan Perangkat Daerah dalam mewujudkan budaya tertib arsip, hal tersebut sebagaimana digambarkan

dalam logo GAJAH MADA yang tertera pada gambar 3.



Gambar 3. Logo GAJAH MADA

e. Memberdayakan Tindakan

Perubahan dapat diimplementasikan setelah pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan mengetahui dan memahami tujuan perubahan. Arsiparis di LKD sebagai pembina kearsipan telah melakukan upaya untuk mendukung kegiatan GAJAH MADA seperti mempersiapkan materi pembinaan, melakukan pembinaan kearsipan di Perangkat Daerah serta melaporkan hasil pembinaan kearsipan. Persiapan yang dilakukan sebelum melakukan pembinaan di Perangkat Daerah yaitu mempersiapkan materi yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perangkat Daerah. 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 menyiapkan materi yang perlu disampaikan seperti apa, praktek pengelolaan arsip dinamis bagaimana karena setiap Perangkat Daerah perlu sentuhan berbeda, tergantung kondisi masing-masing.”

Setelah berkoordinasi dengan Perangkat Daerah dan mempersiapkan materi pembinaan, Tim GAJAH MADA melakukan pembinaan kearsipan dengan fokus praktik pengelolaan arsip dinamis. Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Pembinaan melalui GAJAH MADA ini kan lebih banyak prakteknya, jadi pendampingan langsung on the spot. 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.”

Tim GAJAH MADA mendampingi dan mengarahkan pengelola arsip di Perangkat Daerah untuk melakukan pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan sebagaimana tertera pada gambar 4.



Gambar 4. Pendampingan Kearsipan Oleh Tim GAJAH MADA

Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip mendukung kegiatan GAJAH MADA. Peneliti mengamati pengelola arsip di Perangkat Daerah antusias untuk mengikuti pembinaan kearsipan yang dilakukan melalui GAJAH MADA. Diskusi terkait kendala yang dihadapi oleh unit pengolah dan unit kearsipan disampaikan saat Tim GAJAH MADA menyampaikan materi, hal tersebut sebagaimana tertera pada gambar 5.



Gambar 5. Penyampaian Materi Oleh Tim GAJAH MADA

Selain itu Tim GAJAH MADA juga mendampingi pengelola arsip di Perangkat Daerah melakukan praktik penataan arsip, hal tersebut sebagaimana tertera pada gambar 6.



Gambar 6. Praktik Penataan Arsip

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA dilakukan secara berkelanjutan. Arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah dapat melakukan koordinasi dan konsultasi kepada Tim GAJAH MADA apabila masih ditemukan kendala dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis. Koordinasi dan konsultasi tersebut dilakukan melalui WhatsApp Group seperti terlihat pada gambar 7.



Gambar 7. Koordinasi dan Konsultasi Melalui WhatsApp Group

f. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA merupakan sebuah upaya untuk mendukung tertib arsip di

lingkungan Perangkat Daerah. Hal tersebut dilakukan untuk mendukung ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja. Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah menunjukkan hasil sebagaimana diungkapkan Tim GAJAH MADA sebagai berikut.

“Dengan langsung praktek on the spot ternyata hasilnya langsung terlihat. Seperti di salah satu Perangkat Daerah, awalnya banyak arsip yang disimpan di kardus-kardus, arsipnya belum ditata dalam boks arsip, belum ada daftar arsipnya, sehari kami dampingi berhasil menata ratusan nomor berkas.”

Arsiparis LKD mendampingi arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah sehingga mereka mampu melakukan penataan arsip sesuai kaidah kearsipan. Hal tersebut sebagaimana pengamatan saat Tim GAJAH MADA melakukan pendampingan di salah satu Perangkat Daerah. Arsiparis dan pengelola arsip tersebut antusias untuk melakukan praktik penataan arsip dan berhasil menata arsip sejumlah 127 berkas sebagaimana tercantum pada gambar 8.



Gambar 8. Hasil Praktik Penataan Arsip

Selain itu, Tim GAJAH MADA juga mengarahkan arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah untuk melaksanakan alih media arsip yang merupakan salah satu tahapan dalam pemeliharaan arsip dinamis sebagaimana diatur dalam Peraturan ANRI Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemeliharaan Arsip Dinamis. Arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah telah melaksanakan alih media arsip yang berketerangan permanen berdasarkan Jadwal Retensi Arsip sebagaimana tertera dalam gambar 9.



Gambar 9. Arsiparis di Perangkat Daerah Melakukan Alih Media Arsip

Perangkat Daerah yang telah mengelola arsip sesuai kaidah kearsipan dapat menyediakan arsip yang autentik, utuh dan terpercaya

sehingga mampu mewujudkan pemanfaatan arsip untuk pelayanan informasi publik. Arsip yang dikelola dengan baik dapat memudahkan Perangkat Daerah untuk menyajikan arsip kepada pengguna eksternal sebagaimana tertera pada gambar 10.

451	20/06/2024	12925631	30/03/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
452	20/06/2024	12917744	09/02/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
453	20/06/2024	12899244	03/03/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
454	20/06/2024	12932868	24/05/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
455	20/06/2024	12499472	14/01/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
456	20/06/2024	12935885	21/06/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
457	20/06/2024	12924797	28/03/2022	PENELITIAN	SHERLYN ANGKY
458	20/06/2024	12837307	14/10/2020	PENELITIAN	PUTRI ANGGRAINI
459	20/06/2024	12843008	07/12/2020	PENELITIAN	PUTRI ANGGRAINI
460	20/06/2024	12374410	10/02/2020	PENELITIAN	PUTRI ANGGRAINI

Gambar 10. Penggunaan Arsip Oleh Pengguna Eksternal

- g. Mengkonsolidasikan Pencapaian dan Menghasilkan Lebih Banyak Perubahan

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah dampak bagi Perangkat Daerah. Pengelola arsip di Perangkat Daerah mulai memahami bagaimana cara mengelola arsip sesuai kaidah kearsipan. Tim GAJAH MADA menjelaskan bahwa:

“Dari Perangkat Daerah yang kami bina sudah mulai mampu menata arsipnya, mampu menyusun daftar arsip, dari yang awalnya arsip kacau, masih campur aduk jadi arsip yang sudah tertata dan ada daftar arsipnya, outputnya jelas, langsung terlihat.”

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah memberikan

dampak positif bagi pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah. Kualitas pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah telah mengalami perkembangan, hal tersebut sejalan dengan hasil pengawasan kearsipan internal tahun 2024 yang menunjukkan bahwa terdapat kenaikan nilai hasil pengawasan kearsipan dari tahun 2023 sebagaimana tertera pada tabel 1.

NO.	PERANGKAT DAERAH	NILAI HASIL PENGAWASAN TAHUN 2023	NILAI HASIL PENGAWASAN TAHUN 2024	KENAIKAN NILAI	PERSENTASE KENAIKAN NILAI
1.	DINAS ESDM	58,7	90,79	32,09	54,67%
2.	DINAS PETERNAKAN	61,37	87,27	25,9	42,20%
3.	BAKORWIL BOJONEGORO	67,15	88,29	21,14	21,14%
4.	DINAS P3AK	78,4	92,32	13,92	17,75%
5.	RSUD dr. SOEDONO	81,91	96,25	14,34	17,51%
6.	DINAS PMD	82,75	92,92	10,17	12,29%
7.	BKD	70,09	77,96	7,87	11,23%
8.	RSUD dr. Soetomo	81,91	86,94	5,03	6,14%

Tabel 1. Peningkatan Nilai Hasil Pengawasan Kearsipan Internal Tahun 2023 - 2024

GAJAH MADA juga memberikan dampak terhadap peningkatan pemahaman arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah. Salah satu arsiparis PPPK di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur mengutarakan bahwa:

“Pembinaan melalui GAJAH MADA ini sangat bermanfaat. Setelah ada GAJAH MADA ini saya semakin paham terkait cara menata arsip, menyusun daftar arsip. Bahkan dengan pendampingan ini, kami dapat menyajikan arsip yang dibutuhkan oleh

masyarakat sesuai dengan ketentuan. Pendampingan yang diberikan sangat jelas karena langsung praktik, tidak hanya teori, misal ada yang kurang sesuai langsung dibenahi, terus kalau ada hal yang belum saya pahami bisa langsung saya tanyakan.”

h. Menambahkan Pendekatan Baru Dalam Budaya Organisasi

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA merupakan sebuah upaya perubahan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mendukung pengelolaan arsip dinamis yang mampu menjamin ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja. Para pihak yang terkait perlu menjaga konsistensi dalam pelaksanaan perubahan sehingga tujuan perubahan yang telah ditetapkan dapat tercapai. GAJAH MADA telah mendorong Perangkat Daerah untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, hal tersebut sebagaimana diutarakan oleh Sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur sebagai berikut:

“Alhamdulillah dengan adanya kolaborasi ini, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa

Timur telah melakukan beberapa perubahan yaitu menumbuhkan budaya sadar arsip di lingkungan kami. Bidang-bidang sudah mulai melakukan pemindahan arsip inaktif sesuai ketentuan.”

Selain itu, pemberian penghargaan terhadap Perangkat Daerah yang mampu mengelola arsip dinamis di lingkungannya sesuai kaidah kearsipan merupakan salah satu upaya yang dilakukan agar pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA dapat berjalan secara konsisten. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Tim GAJAH MADA yang menyatakan bahwa:

“Reward juga diperlukan supaya kami dan Perangkat Daerah itu terus konsisten dalam upaya meningkatkan kinerja Pengelolaan Arsip Dinamis.”

Penghargaan kearsipan diberikan kepada Perangkat Daerah yang berkontribusi dalam mewujudkan tertib arsip. Tim GAJAH MADA menyatakan bahwa:

“Jadi untuk mengapresiasi dan memotivasi Perangkat Daerah dan SDM di Perangkat Daerah dalam mengimplementasikan budaya tertib arsip, akan berikan penghargaan.

Penghargaan tersebut diberikan pada acara ekspose hasil pengawasan kearsipan internal.”

Berdasarkan hasil penelitian, perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA menggunakan model 8 langkah Kotter yang terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1) Membangun rasa urgensi

Perubahan perlu dilakukan oleh Perangkat Daerah sebagai pencipta arsip yang mempunyai kewajiban untuk melakukan pengelolaan arsip dinamis dan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur selaku LKD yang mempunyai tugas untuk melakukan pembinaan kearsipan. Perubahan yang dilakukan diharapkan dapat mendukung tujuan pengelolaan arsip dinamis yaitu menjamin ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja. Kotter (2012) menyatakan bahwa menciptakan alasan perubahan yang kuat merupakan hal yang penting untuk dilakukan sehingga dapat menggerakkan dukungan dan komitmen para pihak yang terkait dengan implementasi perubahan.

2) Membentuk Koalisi yang Memimpin Perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur melalui GAJAH MADA melibatkan arsiparis yang mempunyai keahlian di bidang kearsipan. Perubahan dalam pelaksanaan pembinaan kearsipan salah satunya dilakukan melalui kolaborasi antara arsiparis di LKD dan arsiparis serta pengelola arsip di Perangkat Daerah serta pembinaan dan pemberdayaan kearsipan berkelanjutan. Kotter (2012) menyatakan bahwa pembentukan kelompok atau tim yang terdiri dari para individu yang mempunyai kompetensi diperlukan untuk mengimplementasikan sebuah upaya perubahan.

3) Menetapkan tujuan dan strategi

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan perubahan pembinaan kearsipan mempunyai tujuan untuk mewujudkan tertib

arsip di Perangkat Daerah. Perubahan yang dilakukan bertujuan agar Perangkat Daerah mampu melakukan pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan sehingga dapat mewujudkan ketersediaan arsip sebagai bahan akuntabilitas kinerja. Perubahan dalam pembinaan kearsipan yang dilakukan melalui GAJAH MADA memiliki tujuan yang salah satunya yaitu penekanan unit pengolah dan unit kearsipan untuk menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif.

Selain menetapkan tujuan, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam melakukan perubahan telah menetapkan strategi sehingga perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Strategi perubahan dilakukan dengan upaya mendorong terwujudnya tertib arsip di Perangkat Daerah serta meningkatkan kapasitas dan kompetensi pengelola kearsipan. Hal tersebut sebagaimana pendapat Kotter (2012) bahwa visi diciptakan untuk membantu

mengarahkan upaya perubahan dan strategi dikembangkan untuk meraih visi tersebut. Visi yang jelas dan menginspirasi membantu menyelaraskan semua orang menuju tujuan yang ditetapkan, sedangkan strategi menjelaskan pendekatan dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai transformasi yang diinginkan.

4) Mengkomunikasikan tujuan perubahan

Upaya perubahan dan tujuan perubahan perlu disampaikan kepada semua pihak yang terkait. Mekanisme dan tujuan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA disampaikan pada Perangkat Daerah melalui Rapat Koordinasi GAJAH MADA. Tujuan perubahan yang telah ditetapkan perlu disampaikan kepada pihak-pihak terkait sehingga perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Kotter (2012) menyebutkan bahwa komunikasi yang efektif diperlukan untuk memastikan semua pihak yang terlibat dalam sebuah upaya perubahan memahami tujuan yang akan

dicapai sehingga dapat membangkitkan komitmen untuk mencapai tujuan tersebut.

5) Memberdayakan tindakan

Tim GAJAH MADA telah melakukan upaya untuk mendukung kegiatan GAJAH MADA seperti mempersiapkan materi pembinaan, melakukan pendampingan kearsipan di Perangkat Daerah, koordinasi dan konsultasi secara berkelanjutan serta melaporkan hasil pembinaan kearsipan. Persiapan yang dilakukan oleh Tim GAJAH MADA sebelum melakukan pembinaan di Perangkat Daerah yaitu mempersiapkan materi yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing Perangkat Daerah. Pembinaan kearsipan dilakukan dengan fokus praktik pengelolaan arsip dinamis. Perubahan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah mendorong arsiparis di LKD dan arsiparis di Perangkat Daerah untuk menjadi agen perubahan sehingga dapat mendukung terwujudnya budaya tertib arsip. Kotter (2012) menyebutkan bahwa pemberdayaan mendorong

pegawai untuk berkontribusi dan berperan dalam proses transformasi seperti pengambilan risiko maupun menciptakan gagasan dan inovasi.

6) Menghasilkan kemenangan jangka pendek

Perubahan pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah memberikan dampak terhadap Perangkat Daerah yang dibina. Adapun dampak pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA yaitu arsip dapat tertata baik fisik maupun informasinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, arsiparis dan pengelola arsip telah melakukan alih media yang berketerangan permanen berdasarkan Jadwal Retensi Arsip (JRA). Ketersediaan arsip yang autentik, utuh dan terpercaya telah mewujudkan pemanfaatan arsip untuk pelayan publik yaitu penggunaan arsip untuk pelayanan informasi publik. Kotter (2012) menyatakan bahwa dampak positif dari sebuah perubahan memberikan bukti bahwa perubahan tersebut telah berhasil dilakukan serta dapat membangun

motivasi untuk mencapai kemajuan lebih lanjut.

7) Mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA telah memberikan dampak positif bagi pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah. Arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah telah melakukan penataan arsip serta penyusunan daftar arsip serta berkoordinasi dan konsultasi secara berkelanjutan dengan Tim GAJAH MADA. Tim GAJAH MADA melakukan monitoring dan evaluasi terhadap Perangkat Daerah untuk memantau perkembangan pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah serta memastikan apakah pengelola arsip di Perangkat Daerah telah mengimplementasi pengetahuan yang telah didapatkan. Kotter (2012) menjelaskan bahwa peninjauan kembali dan penyesuaian strategi berdasarkan umpan balik diperlukan untuk penyempurnaan dan perluasan upaya perubahan. GAJAH MADA telah memberikan dampak pada

peningkatan kualitas pengelolaan arsip dinamis yang diukur melalui pengawasan kearsipan internal. Selain itu, GAJAH MADA juga telah meningkatkan pemahaman arsiparis dan pengelola arsip di Perangkat Daerah terkait pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan.

- 8) Menambahkan pendekatan baru dalam budaya organisasi

Pembinaan kearsipan melalui GAJAH MADA merupakan sebuah upaya perubahan yang dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur dalam mendukung implementasi budaya tertib arsip. Para pihak yang terkait perlu menjaga konsistensi dalam pelaksanaan perubahan sehingga tujuan perubahan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Berdasarkan hasil penelitian, Perangkat Daerah telah berupaya untuk menerapkan budaya tertib arsip yaitu unit kearsipan mendorong unit pengolah untuk melaksanakan pemindahan arsip inaktif sesuai kaidah kearsipan. Selain itu, penghargaan kearsipan diberikan kepada Perangkat

Daerah yang berhasil mewujudkan tertib arsip melalui pengelolaan arsip dinamis yang berkualitas. Hal tersebut sebagai upaya untuk menjaga konsistensi dalam mengimplementasikan sebuah upaya perubahan. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh Kotter (2012) bahwa untuk menjadikan perubahan dapat berjalan secara berkelanjutan maka perubahan tersebut perlu dijadikan sebagai bagian dari budaya organisasi antara lain melalui pengakuan dan penghargaan.

SIMPULAN

Pengelolaan arsip dinamis di Perangkat Daerah belum optimal disebabkan oleh kurangnya pemahaman arsiparis maupun pengelola arsip di Perangkat Daerah terkait pengelolaan arsip dinamis sesuai kaidah kearsipan. LKD telah melaksanakan pembinaan kearsipan secara rutin setiap tahun namun masih ditemukan Perangkat Daerah yang belum optimal dalam melaksanakan pengelolaan arsip dinamis. GAJAH MADA hadir untuk menjawab tantangan tersebut. GAJAH MADA merupakan upaya yang tepat untuk mengatasi permasalahan kearsipan karena

GAJAH MADA merupakan sebuah upaya perubahan yang terstruktur dan sistematis yang telah dilakukan melalui tahapan membangun rasa urgensi, membentuk koalisi untuk memimpin perubahan, menetapkan tujuan dan strategi, mengkomunikasikan tujuan perubahan, memberdayakan tindakan, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, menambahkan pendekatan baru dalam budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basir. (2013). *Manajemen Kearsipan Untuk Lembaga Negara, Swasta dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Basuki, Sulistyono. (2023). *Pengantar Ilmu Kearsipan (Edisi 4)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Burnes, Bernard. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Hayes, John. (2014). *The Theory and Practice of Change Management (4th Edition)*. New York: Palgrave Macmillan.
- Kotter, John P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Muntama, A., & Faruq, U. (2020). Pengelolaan Arsip Dinamis Aktif SMA Datuk Batu Hampar Pekanbaru. *Jurnal Administrasi Pendidikan dan Konseling Pendidikan: JAKP*, 1(2), 99-105.
- Nyfantoro, F., Salim, T. A., & Mirmani, A. (2020). Perkembangan Pengelolaan Arsip Elektronik Di Indonesia: Tinjauan Pustaka Sistematis. *Diplomatika: Jurnal Kearsipan Terapan*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.22146/diplomatika.48495>
- Osborne, Stephen P. & Kerry Brown. (2005). *Managing Change and Innovation In Public Service Organizations*. London: Routledge.
- Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 4 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Kearsipan.
- Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2018 tentang Pedoman Pemeliharaan Arsip Dinamis.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan.
- Pratiwi, Desi. (2019). *Manajemen Rekod Aktif (Edisi 2)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Purwanto, A. J., & Elu, W. B. (2024). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Putra, P., Purnamayanti, A., & Maryani, E. (2023). Memahami Lebih Dalam tentang Teori Siklus Hidup, Model Kontinum Rekod dan Konsep Arsip Total untuk Implementasi di Institusi dan Organisasi. *Jurnal Ilmu Informasi, Perpustakaan dan Kearsipan*, 25(2), 102-115.
- Ratana, S., Raksmeiy, C., & Danut, D. (2020). Conceptualizing a Framework: A Critical Review of the Development of Change Management Theories. In *Studies*

- in Business and Economics* (Vol. 15, Issue 2, pp. 205–214).
- Saefullah, Asep & Ahmad Rusdiana. (2016). *Manajemen Perubahan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sedarmayanti (2018). *Tata Kearsipan dengan Memanfaatkan Teknologi Modern*. Bandung: Mandar Maju.
- Tampubolon, Manahan P. (2020). *Change Management : Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan.
- Valpy, D. R. (2019). For the purpose of accountability the need for a comprehensive recordkeeping act. *Archivaria*, 88, 198–229.
- Yesifa, M.A., Sukaesih & Kusnandar. (2023). Analisis Manajemen Arsip Dinamis Dinas Perpustakaan dan Arsip Kota Bandung. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 9(2), 67-74.