

KAPASITAS ORGANISASI DALAM PENYELENGGARAAN KEARSIPAN DI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KOTA BANDAR LAMPUNG

Ristanti Simanjuntak¹, Simon Sumanjyo H.², Vina Karmilasari³

^{1,2,3}Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung
ristantisimanjuntak123@gmail.com

Abstrak

Arsip dalam kegiatan administrasi mempunyai peranan sangat penting salah satu fungsinya adalah sebagai pusat ingatan kolektif bangsa, dan bukti akuntabilitas yang sah. Namun penyelenggaraan kearsipan di Indonesia khususnya pemerintah daerah saat ini masih kurang optimal. Pada tahun 2017 penyelenggaraan kearsipan di Indonesia memperoleh predikat 93% dalam kondisi buruk, untuk itu diperlukan kapasitas organisasi yang memadai. Kapasitas organisasi merupakan kemampuan yang dimiliki organisasi berguna untuk memecahkan masalah, serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Penelitian ini dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis dinas tersebut dalam penyelenggaraan kearsipan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang bersumber dari observasi, dokumentasi dan hasil wawancara mendalam. Hasil penelitian ini dideskripsikan berdasarkan komponen-komponen kapasitas organisasi yang terdiri dari SDM, infrastruktur, teknologi, sumber daya keuangan, kepemimpinan strategis, program dan manajemen proses, kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Penyelenggaraan kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sudah dilakukan sejak tahun 2008. Namun penyelenggaraan kearsipan belum terlaksana dengan maksimal karena kapasitas dinas tersebut kurang memadai.

Kata kunci: Arsip, Kapasitas Organisasi, Lembaga Kearsipan Daerah

Abstract

Archives in administrative activities have a very important role, one of its functions is as the center of the nation's memory and evidence of legal accountability. However, the implementation of archiving in Indonesia, especially local governments, is currently still less than optimal. In 2017, the organization of archiving in Indonesia received the predicate of 93% in bad condition, for this reason, adequate organizational capacity is needed. Organizational capacity is the ability that an organization has that is useful for solving problems and can achieve the goals set. This research was conducted at the Department of Library and Archives of Bandar Lampung City with the aim of identifying and analyzing these offices in organizing archives. The method used in this research is descriptive qualitative with data analysis techniques derived from observation, documentation and in-depth interviews. The results of this study are described based on the components of organizational capacity consisting of human resources, infrastructure, technology, financial resources, leadership strategies, program and process management, cooperation and relationships with other parties. Organizing the archives of the Bandar Lampung City Library and Archives Service has been carried out since 2008. However, archiving has not been carried out optimally because the capacity of the office is inadequate.

Keywords: Archives, Organizational Capacity, Regional Archives

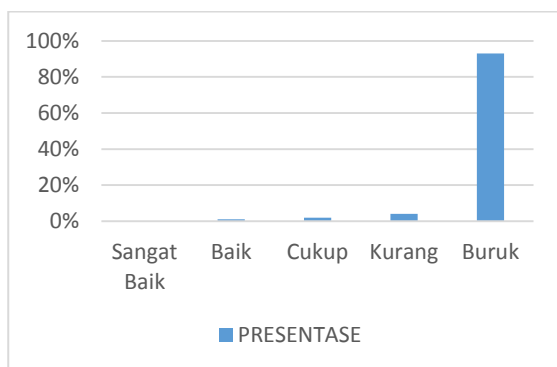
I. PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan pengelolaan kearsipan di Indonesia masih mempunyai kelemahan seperti, belum tertibnya budaya

pengarsipan. Banyak lembaga yang belum menyusun empat pilar pengelolaan arsip dinamis yang meliputi: tata naskah dinas, klasifikasi arsip, jadwal retensi arsip, dan

sistem klasifikasi keamanan dan akses arsip (UU No 43 Tahun 2009). Selain itu permasalahan di bidang sarana dan prasarana yang tidak memadai seperti sarana utama Depot Arsip. Untuk itu karena pengelolaan kearsipan bersifat krusial sehingga kualitas pengelolaan kearsipan menjadi suatu keharusan (Fernandez, 2016).

Pengelolaan arsip di sebuah negara dapat dijadikan sebagai indikator pengelolaan negara tersebut baik atau tidak, dikarenakan pengelolaan arsip yang buruk, maka tata kelola pemerintahan juga akan buruk dan tidak sesuai harapan. Seperti yang dijelaskan oleh Gubernur Bank Indonesia bahwa salah satu arsip yang masih kurang adalah di tingkat pemerintah daerah (Praditya, 2018).



Gambar 1. Persentase Penyelenggaraan Kearsipan pada Lembaga Kearsipan Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia Tahun 2017

Sumber: Tim Sindonews, (2017) diolah oleh Peneliti (2020).

Pada grafik diatas menunjukkan kondisi persentase penyelenggaraan arsip di Indonesia tahun 2017 yang sangat memprihatinkan dengan perolehan persentase sebesar:

1. 0% memperoleh predikat sangat baik
2. 1% memperoleh predikat baik
3. 2% memperoleh predikat cukup
4. 4% memperoleh predikat kurang, dan
5. 93% memperoleh predikat masih dalam kondisi buruk.

Menurut Kepala ANRI Mustari Irawan bahwa penyelenggaraan kearsipan tahun 2017 di Indonesia khususnya pemerintahan daerah dalam kondisi buruk atau kurang optimal disebabkan oleh seringnya pergantian pejabat struktural di bidang kearsipan. Selain itu perhatian pemerintah daerah terhadap pengelolaan arsip sangat kurang. Hal ini dikarenakan pada penempatan pegawai atau sumber daya manusia (SDM), pendanaan, sarana dan prasarana kearsipan, dan pembuatan kebijakan pendukung penyelenggaraan kearsipan di daerah tidak terarah. Kondisi ini tentu mengakibatkan berbagai kendala dan tantangan sehingga harus menjadi perhatian yang serius agar penyelenggaraan kearsipan dapat terus meningkat seiring berjalannya waktu. Buruknya pengelolaan kearsipan akan berdampak pada kualitas pelayanan di bidang kearsipan (Sindonews, 2017).

Melihat kondisi penyelenggaraan kearsipan yang sangat memprihatinkan di Indonesia, tentunya memerlukan kapasitas instansi pemerintah daerah untuk mendukung pengelolaan arsip yang baik. Pentingnya kapasitas organisasi bagi pemerintah daerah adalah bertujuan agar mampu memperbaiki dan mengubah sistem yang ada dari yang sebelumnya.

Salah satu Lembaga Kearsipan Daerah yang ada di Kota Bandar Lampung yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan yang sudah ditetapkan sebagai lembaga kearsipan daerah sejak tahun 2008 (Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung No 04 Tahun 2008) setelah melebur dengan Dinas Perpustakaan yang awalnya masih disebut Kantor Perpustakaan PDE (Pemrosesan Data Elektronik) dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan ini memiliki tugas dan fungsi serta tanggung jawab dibidang pengelolaan arsip statis, arsip inaktif baik dari dinas kearsipan sendiri maupun dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) serta pembinaan kearsipan terhadap OPD yang ada di Kota Bandar Lampung. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung telah melakukan pengelolaan arsip-arsip seperti: arsip aktif dan arsip inaktif (yang retensinya sekurang-kurangnya 10 tahun). Tetapi untuk arsip aktif hanya

mengelola arsip aktif dari dinas kearsipan itu sendiri.

Menurut Peraturan Walikota Bandar Lampung Nomor 20. Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Kearsipan Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung, fungsi, tugas dan tanggungjawab utama lembaga kearsipan adalah di bidang pengelolaan arsip statis (arsip yang mengandung nilai sejarah) dan pembinaan kearsipan. Tetapi hal ini belum dapat dilakukan oleh dinas terkait dikarenakan kondisi kapasitas organisasi belum memadai. Terdapat 39 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Bandar Lampung dan sebagian OPD tersebut telah menitipkan arsip-arsip inaktifnya ke bidang kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung untuk diakuisisi.

Membangun kapasitas organisasi yang memadai memiliki banyak tantangan umum bagi organisasi (UNDP, 2004) dalam (Yusuf dkk., 2018). Begitu juga dengan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai Lembaga Kearsipan Daerah saat ini memiliki tantangan dalam penyelenggaraan kearsipan (menurut UU No. 43 Tahun 2009) dan Perka ANRI No. 9 Tahun 2018 seperti:

1. Tantangan untuk mengelola arsip Statis.
2. Tantangan Pembinaan Kearsipan kepada Organisasi Perangkat Daerah.
3. Tantangan pengelolaan arsip Dinamis Inaktif.
4. Tantangan pengelolaan arsip-arsip Dinamis Inaktif sesuai dengan peraturan ANRI Pasal 15 No. 9 Tahun 2018.

Kemudian dalam menghadapi tantangan ini mengharuskan kapasitas Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung semakin kuat sehingga dapat mencapai tujuan yang maksimal. Tetapi untuk menghadapi tantangan tersebut, tidak luput dengan adanya permasalahan-permasalahan yang muncul pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. Menurut informasi yang sudah peneliti peroleh bahwa penyelenggaraan kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung memiliki kelemahan-kelemahan maupun hambatan terutama pada kapasitas pengelolaan kearsipan seperti:

1. Ketidakmampuan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dalam melayani publik secara umum. Hal ini dikarenakan bahwa dinas tersebut belum mampu mengelola arsip yang bersifat statis yang mana bahwa arsip statis ini dapat diakses oleh publik secara umum. Seharusnya Dinas Perpustakaan dan Kearsipan yang telah menjadi LKD mempunyai tugas utama mengelola arsip statis dan mampu melayani publik
2. Fungsi pembinaan kearsipan yang tidak maksimal, hal ini dikarenakan pembinaan arsip yang dilakukan tidak terjun langsung kepada OPD melainkan memberikan surat pemberitahuan, kemudian OPD tersebut mengelola arsip-arsipnya sesuai dengan instruksi surat pemberitahuan dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung
3. Kurangnya pengetahuan dinas/instansi tentang arti pentingnya arsip sebagai sumber informasi. Hal ini dapat dilihat dari SDM yang belum memadai, dikarenakan kegiatan kearsipan ini merupakan jenis pekerjaan yang kurang diminati sehingga penyimpanan dan pemeliharaan arsip kurang mendapatkan perhatian semestinya.
4. Sumber daya fisik yang kurang memadai seperti belum memiliki sarana dan prasarana yang utama, sehingga arsip statis dari Organisasi Perangkat Daerah tidak dapat diakuisisi untuk dikelola.
5. Tata cara pengelolaan kearsipan yang kurang dikomunikasikan secara sistematis dan kurangnya pemahaman tentang kearsipan oleh pegawai. Hal ini terindikasi dari kurangnya sosialisasi seminar dan workshop serta pelatihan tentang kearsipan yang diikuti oleh pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung.
6. Keterbatasan anggaran, menyebabkan proses penyelenggaraan pengelolaan kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung kurang maksimal. (Sumber: Wawancara dengan Arsiparis dan Pegawai arsip, 06 Oktober 2020).

Berdasarkan permasalahan penyelenggaraan pengelolaan kearsipan di Kota Bandar Lampung tersebut tentunya menjadi pekerjaan rumah bagi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai Lembaga Kearsipan daerah yang memiliki tugas dan tanggungjawab dalam penyelenggaraan kearsipan di tingkat Kota. Lembaga kearsipan ditetapkan dan didirikan oleh pemerintah dengan tujuan menyeleksi dan menentukan serta memelihara arsip-arsip yang bernilai permanen dan memberikan layanan arsip statis (Febrianti, 2018). Oleh karena itu kapasitas organisasi harus terus diperhatikan dan dioptimalkan agar mampu menghasilkan output yang maksimal. Melihat permasalahan dan tantangan yang dihadapi maka hal ini menarik untuk dijadikan sebuah kajian penelitian bagi peneliti tentang kapasitas penyelenggaraan kearsipan dengan menganalisis kapasitas organisasi yang mencakup 12 komponen besar yaitu komponen *resource* dan komponen *management* (Horton, 2003). Sehingga pada penelitian ini peneliti melakukan penelitian dengan judul "Kapasitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung".

II. TINJAUAN LITERATUR

Tinjauan Tentang Kapasitas Organisasi

Secara umum kapasitas mengandung makna sebagai suatu kemampuan maupun kekuatan. Kapasitas adalah kemampuan yang dimiliki seseorang, kelompok, organisasi maupun masyarakat dalam melaksanakan tujuan untuk memecahkan masalah, serta menetapkan dan mencapai tujuan (UNDP, 2004) dalam (Yusuf dkk., 2018). Pengertian kapasitas dapat diartikan sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi sumber daya manusia, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu, organisasi, jaringan kerja/sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsinya serta mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu (Morgan dan Milean (2006)

dalam (Yusuf dkk., 2018). Hal selaras juga dijelaskan bahwa kapasitas merujuk pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki organisasi dengan tingkat efisiensi dalam mengelola perencanaan dirancang untuk memberi output terhadap masyarakat yang menjadi tanggungjawabnya. Untuk itu kapasitas perlu ditanamkan sebagai sesuatu yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang maksimal. (Odelia, 2018).

Organisasi merupakan sebuah peraturan anggota yang berguna untuk memberi kemudahan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Organisasi merupakan suatu kelompok orang dalam suatu wadah yang menjalin kerjasama untuk mencapai keberhasilan maupun tujuan bersama. Dengan demikian organisasi merupakan wadah/tempat ataupun sarana mewadahi kegiatan-kegiatan sekumpulan orang-orang yang dilakukan secara saling bekerjasama (Sulistio dan Sulistiowati, 2014).

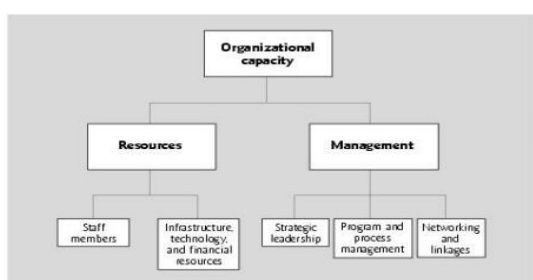
Organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok (Dale) dalam (Maniagasi, 2018). Organisasi juga dapat diartikan sebagai perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peran tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian tugas-tugas (Soffer) dalam (Maniagasi, 2018).

Berdasarkan pemaparan diatas Kapasitas organisasi biasanya mengacu pada kemampuan organisasi dalam melakukan pekerjaan di suatu organisasi atau memungkinkan organisasi tersebut dapat menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan. Pada sektor pemerintah kapasitas organisasi merupakan kemampuan pemerintah untuk mengatur, mengembangkan, mengarahkan dan mengontrol keuangan, sumber daya manusia, dan sumber informasi (Cox dkk., 2020). Fokus pengembangan kapasitas adalah pada usaha pencapaian hasil kinerja organisasi dengan mengukur input dan output, menetapkan tolak ukur, dan bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi.

Pengembangan kapasitas organisasi sangat penting guna meningkatkan kinerja pemerintahan daerah. Untuk menunjang suatu organisasi agar dapat mempertahankan eksistensinya diperlukan SDM/tenaga kerja/karyawan yang handal dan mempunyai *skill* serta mempunyai motivasi (Strauss dan Sayles, dalam (Sahadia dkk., 2015).

Secara internal sebuah organisasi dapat mengarahkan tujuannya, serta dapat menciptakan infrastruktur untuk mengaktualisasikan tujuannya tersebut. Secara eksternal organisasi dapat berkolaborasi dengan organisasi lain dengan tujuan saling menguntungkan satu sama lain untuk memanfaatkan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi sebagai tujuan organisasi publik yaitu menciptakan nilai publik. Selain itu dengan memahami kapasitas organisasi juga dapat membantu organisasi agar dapat menempatkan sumber daya untuk mencapai target yang lebih baik (Yusuf dkk., 2018).

Kapasitas Organisasi adalah kemampuan yang dimiliki organisasi yang berguna untuk memecahkan masalah, serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam hal ini kapasitas organisasi sangat penting bagi kehidupan suatu organisasi. (Horton, 2003) menyatakan bahwa kapasitas organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua komponen besar, yaitu: Komponen sumber daya dan Komponen manajemen sepereti gambar dibawah ini:



Gambar 2. Komponen Kapasitas Organisasi
Sumber: (Horton, 2003)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan kapasitas organisasi bergantung pada resources (sumber daya manusia, sumber daya fisik, keuangan, dan teknologi) serta pada manajemen (kepemimpinan, program dan manajemen

proses, dan jaringan kerjasama dan hubungan dengan pihak lain.

1. Sumber Daya Manusia (staff members/personel), merupakan faktor utama penggerak dari aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. SDM meliputi kualitas, kualifikasi, kuantitas dalam menangani berbagai kendala/permasalahan dalam penyelenggaraan kearsipan.
2. Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan (infrastructure, technology, and financial resources), merupakan segala sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran proses kegiatan pengelolaan kearsipan, serta anggaran yang dibutuhkan.
3. Kepemimpinan Strategis (Strategic leadership), kepemimpinan dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam mengarahkan tujuan organisasi. Hal ini mengacu pada pada atasan untuk mengarahkan organisasi melalui visi, misi yang jelas, mampu bekerjasama dengan pegawai, serta memberikan informasi yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi.
4. Program dan Manajemen Proses (program and process management), yaitu mekanisme yang menunjukkan bahwa para pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program dapat dilihat dari hasil kinerja organisasi dalam menjalankan program yang ditetapkan dalam pengelolaan kearsipan di Dinas terkait. Sedangkan manajemen proses menyangkut proses internal organisasi mendukung program yang ditetapkan. Manajemen proses ini dapat dilihat dari problem solving dan monitoring and evaluation (Yusuf dkk, 2018)
5. Jejaring Kerjasama dan Hubungan dengan pihak lain (Networking and Linkages), meliputi kemampuan organisasi untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan instansi lain yaitu dengan stakeholder dan mitra.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Pembangunan Kapasitas Organisasi

Banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan pembangunan kapasitas organisasi, tetapi secara khusus faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas organisasi meliputi 5 (lima) hal yaitu: komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Djumandi, 2006) dalam (Makelon, 2018)

- a. Komitmen bersama (*collectives commitments*) dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk instansi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung) hal ini berpengaruh dalam menentukan sejauh mana pembangunan kapasitas akan disukseskan.
- b. Kepemimpinan (*leadership*), faktor kepemimpinan merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan menjadi dasar pendorong efektifitas suatu kelompok organisasi dikarenakan tantangan yang semakin berat dan fakta keterbatasan sumber daya yang dimiliki.
- c. Reformasi peraturan, dalam sebuah organisasi harus mempunyai peraturan untuk mentertibkan suasana yang aman dan nyaman yang mendukung upaya pembangunan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten. Misalnya dengan pengadaan peraturan sistem reward dan punishment (Hutagalung dkk., 2018). Maka dalam hal ini reformasi peraturan merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas organisasi.
- d. Reformasi kelembagaan, reformasi peraturan dan reformasi kelembagaan adalah saling berkaitan erat, bahwa reformasi peraturan menjadi salah satu bagian yang penting dari reformasi kelembagaan. Reformasi kelembagaan ini merujuk pada dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola dengan baik dan akan menjadi aspek yang penting dan kondusif

dalam menopang program pembangunan kapasitas dalam instansi pemerintah.

- e. Pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, pengakuan yang dimaksud adalah berupa kejujuran tentang *skill* yang dimiliki yang merupakan salah satu syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas. Dengan adanya pengakuan dari personal dan lembaga tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia, maka kelemahan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat cepat diperbaiki/dikembangkan dan kekuatan yang dimiliki organisasi dapat dipelihara dan dipertahankan.

Tinjauan Tentang Pengelolaan Kearsipan

Konsep Arsip

Arsip merupakan informasi terekam yang diciptakan oleh suatu lembaga, organisasi maupun perorangan (Handayani, 2018). Dengan kata lain arsip sering dinyatakan sebagai hasil record, warkat record (naskah tertulis, dokumen, catatan, daftar) dalam bentuk software ataupun hardware yang berisikan informasi penting sebagai alat bukti sah atas suatu peristiwa. Sedarmayanti (2008) dalam (Darmawanti, 2017) istilah arsip meliputi:

- a) Kumpulan naskah atau dokumen.
- b) Gedung (ruang) penyimpanan kumpulan naskah atau dokumen.
- c) Organisasi atau lembaga yang mengelola dan menyimpan kumpulan naskah atau dokumen.

Arsip merupakan suatu kumpulan dokumen yang disimpan secara sistenatis karena mempunyai suatu kegunaan yang sangat penting agar setiap kali dipergunakan dapat secara cepat ditemukan kembali, oleh karena itu keberadaan arsip sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi (Rosyadi dkk., 2017).

Fungsi dan Peran Arsip

Fungsi arsip dalam proses administrasi dapat mencakup seluruh tahapan proses pengelolaan permasalahan mulai dari perencanaan, pelaksanaan pengendalian dan pengawasan. Dalam hal ini

berarti fungsi arsip mencakup seluruh penyelesaian kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan kearsipan sebagai proses pencapaian utama tujuan dari organisasi.

Sedangkan beberapa peran kearsipan yang dapat mendukung suatu keberlangsungan kegiatan baik dalam sektor publik dan swasta adalah meliputi: (Sedarmayanti, 2015) dalam (Febrianti, 2018)

- a) Alat utama ingatan organisasi.
- b) Bahan atau alat pembuktian (bukti otentik).
- c) Bahan dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.
- d) Barometer kegiatan suatu organisasi mengingat setiap kegiatan pada umumnya menghasilkan arsip.
- e) Bahan informasi kegiatan ilmiah lainnya.

Jenis-Jenis Arsip

a) Arsip Dinamis

Arsip dinamis adalah arsip yang dipergunakan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, penyelenggaraan administrasi suatu organisasi. Arsip ini dapat berupa kertas, naskah, maupun sebagai bentuk bahan tertulis maupun bahan tercetak yang direkam.

Berdasarkan nilainya arsip dinamis dibagi menjadi :

1. Arsip aktif, adalah arsip yang masih mempunyai nilai guna dan masih dipakai bagi kelangsungan kegiatan administrasi di suatu organisasi.
2. Arsip inaktif, yaitu arsip yang retensinya sudah berkurang dan tidak dipergunakan lagi secara langsung di suatu organisasi.

b) Arsip Statis

Arsip statis merupakan arsip yang mengandung nilai sejarah dan bersifat permanen yang tidak dipergunakan secara langsung dalam penyelenggaraan kegiatan administrasi. Arsip statis ini tidak lagi berada pada organisasi tersebut tetapi sudah berada di Lembaga Kearsipan provinsi/daerah. Arsip ini tidak diperlukan secara langsung tetapi dibutuhkan sebagai alat referensi untuk suatu kegiatan (Abubakar, 1997) dalam (Darmawanti, 2017).

Konsep Pengelolaan Kearsipan

Manajemen kearsipan adalah kegiatan pengurusan arsip yang meliputi pencatatan, pengendalian dan pendistribusian, penyimpanan, pemeliharaan, pengawasan, pemindahan, dan pemusnahan, hal ini dapat dinamakan dengan siklus kehidupan arsip dimulai dari penciptaan sampai pemusnahan (Amsyah, 1992) dalam (Fahmi, 2018).

Sistem pengelolaan arsip adalah kegiatan mengatur dan menyusun arsip dalam suatu tatanan sistematis dan terstruktur, menyimpan serta memelihara arsip untuk digunakan secara efektif dan efisien. Sistem pengelolaan arsip yang baik dan teratur mencerminkan keberhasilan suatu pengelolaan kegiatan di masa lalu, yang akan berdampak besar terhadap pengembangan di masa yang akan datang. Dalam kearsipan terdapat unsur-unsur kegiatan penerimaan, penyimpanan, temu balik, dan penyusutan arsip. (Darmawanti, 2017). Dalam hal ini pengelolaan kearsipan merupakan kegiatan mengatur dan menyusun arsip dengan terstruktur dan sistematis, menyimpan serta memelihara arsip untuk digunakan secara efektif dan efisien.

Lembaga Kearsipan

Keberadaan lembaga kearsipan tidak terlepas dari pentingnya arsip statis sebagai sumber informasi yang memiliki nilai guna permanen untuk di lestarikan dan dipelihara sebagai aset negara. Arsip statis merupakan arsip yang mengandung nilai sejarah dan banyak dibutuhkan oleh manusia, salah satunya sebagai alat referensi untuk kegiatan yang dilakukan (Azmi, 2013). Azmi mengemukakan empat alasan utama yang mendasari pemerintah untuk mendirikan lembaga kearsipan, yakni:

- a) Kebutuhan praktis dalam meningkatkan administrasi pemerintahan.
- b) Kebutuhan budaya dalam menjamin pelestarian arsip sebagai salah satu sumber budaya manusia.
- c) Kebutuhan khusus yang berakar pada sejarah perkembangan masyarakat.
- d) Kebutuhan resmi dalam menunjang kepentingan administrasi aparatur negara.

Lembaga kearsipan adalah lembaga yang memiliki fungsi dan tugas pokok serta wewenang tanggung jawab di bidang penyelenggaraan kearsipan. Keberadaan lembaga kearsipan sebagai instrumen dalam penyelenggaraan kearsipan nasional juga sudah diatur dalam Pasal 16 ayat (3) UU Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan bahwa lembaga kearsipan terdiri atas: Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), arsip daerah provinsi, arsip daerah kabupaten/kota, arsip perguruan tinggi.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung merupakan lembaga kearsipan yang mempunyai tugas dan kewajiban menurut Peraturan Walikota Nomor 20 Tahun 2019 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kota Bandar Lampung:

- a) Melaksanakan pengelolaan arsip statis daerah yang diterima dari Organisasi Perangkat Daerah, DPRD, Kelurahan, BUMD, Sekolah, Perusahaan, Organisasi Politik, Organisasi Kemasyarakatan dan Perseorangan;
- b) Pembinaan kearsipan terhadap pencipta arsip di lingkungan Pemerintah Daerah, BUMD, Kelurahan dan Sekolah;
- c) Mengelola arsip inaktif yang memiliki retensi sekurang-kurangnya 10 (sepuluh) tahun.

III. METODE PENELITIAN

Tipe penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian mengumpulkan data berdasarkan faktor-faktor pendukung terhadap objek, penelitian, kemudian menganalisa faktor-faktor tersebut untuk dicari peranannya Arikunto (2010). Pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Fokus penelitian merupakan batasan suatu penelitian dalam upaya mengumpulkan data dan mencari informasi serta menjadi pedoman dalam mengadakan pembahasan atau penganalisaan sehingga penelitian yang dilakukan

terkoordinir dan tidak meleset dari fokus yang ditetapkan.

Dalam penelitian ini yang menjadi fokus penelitian oleh peneliti pada bab pembahasan mencakup fokus kapasitas organisasi dengan indikator mencakup:

1. Sumber Daya Manusia, meliputi kapasitas SDM seperti: kualitas, kuantitas, kualifikasi, dalam menangani berbagai kendala/masalah dalam penyelenggaraan penyelenggaraan kearsipan.
2. Infrastruktur, Tekonologi dan Sumber Daya Keuangan, merupakan sumber daya berupa sarana dan prasarana dan juga keuangan yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran proses kegiatan penyelenggaraan kearsipan.
3. Kepemimpinan Strategis, meliputi peranan atasan yang bertanggung jawab untuk mengarahkan organisasi melalui visi dan misi yang ditetapkan, bekerjasama dengan pegawai, dan mampu berkomunikasi serta memberikan informasi yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung.
4. Program dan Manajemen Proses, meliputi mekanisme yang menunjukkan bahwa para pegawai dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaan mengelola arsip guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program dapat dilihat dari upaya organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan dalam penyelenggaraan kearsipan di dinas terkait. Sedangkan manajemen proses menyangkut proses internal organisasi mendukung program yang ditetapkan. Manajemen proses ini dapat dilihat dari *problem solving* dan *monitoring and evaluation*.
5. Kerjasama dan Hubungan dengan Pihak Lain, meliputi kemampuan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dalam berinteraksi ataupun melakukan kerjasama dengan instansi lain untuk mendukung pembangunan suatu organisasi dalam hal ini yaitu kerjasama dengan para Stakeholders dan mitra.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi merupakan wadah menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu organisasi terdapat dua komponen besar yang dapat mempengaruhi kapasitas organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Komponen pertama yaitu *resource* meliputi sumber daya manusia dan (*infrastructure, technology, financial*). Komponen kedua yaitu *management*, meliputi kepemimpinan, strategi, program dan manajemen proses, dan kerjasama/hubungan dengan pihak lain) (Horton, 2003).

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia berfokus pada kualitas, kualifikasi dan kuantitas pegawai yang memumpuni dalam hal melakukan apa yang menjadi tugas pokok dan fungsinya. Kualitas, kualifikasi dan kuantitas sumber daya manusia inilah yang menjadi penggerak roda organisasi tersebut. Menurut (Horton, 2003) sumber daya manusia merupakan faktor utama penggerak dari aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel. 1 Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung di Bidang Kearsipan

N o	Jabatan	Pendi dikan	Jumlah
1	Kepala Bidang Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan	S1	1
2	Kepala Bidang Pengelolaan dan Layanan Arsip	S2	1
3	Kepala Seksi	S1	6
4	Pegawai Arsip	SMA	2
5	Arsiparis	S2	1
TOTAL			11 orang

(Sumber: LPPD Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung 2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa SDM diidang kearsipan terdapat 11 orang. Namun SDM tersebut belum mencukupi dari segi kuantitas dalam melakukan tugas pokok dan fungsi pengelolaan

arsip. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai lembaga kearsipan daerah belum memiliki SDM yang memadai sebagai penggerak dari aktivitas organisasi yaitu dalam hal pengelolaan kearsipan, baik itu dari segi kualitas, kualifikasi dan kuantitasnya. Hal tersebut dapat dilihat dari segi kualitas dan kualifikasi, bahwa SDM tersebut belum memiliki kualitas dan kualifikasi dalam menjalankan tugasnya sebagai pengelola kearsipan, hal ini terlihat bahwa SDM tersebut tidak memiliki keinginan maupun kesadaran diri untuk memperbaiki kemampuan kearah yang lebih memumpuni. Dinas Perpustakaan dan kearsipan Kota Bandar Lampung memiliki 11 orang pegawai dibidang kearsipan (Kepala Bidang, Kepala Seksi, Arsiparis ahli, dan bawahan). Tetapi yang mengelola pemberkasan kearsipan di dinas tersebut hanya dilakukan oleh dua orang saja yaitu arsiparis dan seorang pegawai yang berlatar belakang SMA.

Untuk menunjang suatu organisasi agar dapat mempertahankan eksistensinya diperlukan SDM/tenaga kerja/karyawan yang handal dan mempunyai *skill* serta mempunyai motivasi (Strauss dan Sayles, dalam (Sahadia dkk., 2015). Selaras dengan penjelasan kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan SDM untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan bekal pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang cukup memadai (Widodo dalam Raymond, 2014). Namun berbeda dengan kenyataan SDM dilapangan bahwa salah satu pegawai yang sudah bekerja selama 9 tahun tersebut terkadang merasa malas dibidang kearsipan dikarenakan *skill* yang masih kurang walaupun sudah mengikuti diklat kearsipan sebanyak 4 kali. Artinya bahwa pegawai tersebut kurang peduli dalam hal tugas pokok dan tanggungjawab yang diberikan dan tidak memiliki keinginan untuk memperbaiki/meningkatkan *skill*.

Dari segi kuantitas yang dimiliki oleh SDM dinas terkait dapat dilihat dari struktur organisasi yaitu memiliki 11 orang pegawai yang bertanggungjawab dibidang arsip. Namun pada struktur Kepala Seksi arsip yaitu 6 kepala seksi, tidak memiliki staff masing-masing, maka yang mengemban tugas dari

seksi-seksi arsip itu, dialihkan pada kepala-kepala seksi arsip dan kepala bidang. Disisi lain Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sampai saat ini hanya memiliki seorang arsiparis yang mengelola kearsipan, namun arsiparis tersebut adalah arsiparis ahli yang merangkap tugas arsiparis terampil. Jadi arsiparis ahli tersebut melakukan tanggungjawab dalam pengelolaan arsip seperti pemberkasan arsip, tetapi pada kenyatannya fungsi arsiparis ahli dan arsiparis terampil itu berbeda. Arsiparis ahli mempunyai fungsi dalam hal pendidikan arsip seperti memberikan pelatihan maupun bimbingan teknis tentang kearsipan, kemudian fungsi arsiparis terampil yaitu mengelola kearsipan seperti pemberkasan arsip (Peraturan Menteri No 48 Tahun 2014). Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa

Infrastruktur, Teknologi dan Sumber Daya Keuangan

Infrastruktur, (Sarana dan Prasarana Fisik)

Kelengkapan sarana dan prasarana merupakan suatu hal yang penting untuk memastikan optimalisasi kinerja organisasi. Sarana dan prasarana adalah penunjang kegiatan organisasi agar berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya, kuantitas sarana dan prasarana juga dibutuhkan untuk mendukung produktivitas kinerja organisasi. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai lembaga kearsipan daerah tentu membutuhkan dukungan fisik yang memadai agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan dalam UU No 43 Tahun 2009 dapat dijalankan dengan maksimal sehingga penyelenggaraan kearsipan khususnya pengelolaan arsip dapat dilakukan dengan baik.

Namun faktanya bahwa dinas terkait belum melaksanakan aturan sebagai LKD seperti sarana dan prasarana utama depot arsip yang belum dimiliki sampai sekarang, sehingga pengelolaan arsip tidak dapat dilakukan dengan maksimal. hal ini disebabkan oleh keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh dinas terkait.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sudah mengelola arsip seperti arsip inaktif yang retensinya sekurang-kurangnya 10 tahun. Namun pengelolaan terhadap arsip statis yang merupakan tanggungjawab LKD belum dapat dilakukan sampai saat ini sehingga dinas tersebut tidak dapat melayani publik secara umum sesuai fungsi LKD dalam UU No. 43 Tahun 2009. Dapat diketahui bahwa sejak tahun 2008 dinas terkait sudah menjadi lembaga kearsipan daerah Kota Bandar Lampung, namun belum dapat mengelola arsip statis. Kendalanya adalah terletak pada sarana dan prasarana depot arsip yang tidak dimiliki yang merupakan sarana utama bagi lembaga kearsipan untuk mengelola arsip-arsip dengan baik. Untuk dapat mengelola arsip dengan baik tentu memerlukan preservasi arsip seperti fumigasi arsip yang memerlukan sarana depot arsip. Kendala ini juga menyebabkan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung tidak dapat melayani publik sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang tertera dalam Peraturan Walikota Bandar Lampung No. 55 Tahun 2016.

Teknologi (Sistem Informasi)

Pemanfaatan teknologi bertujuan mengoptimalkan proses tata kerja sistem administrasi pemerintah dalam hal database khususnya arsip statis atau arsip yang bersifat permanen. Dalam hal ini dapat dilakukan melalui sistem informasi. Menurut Mulyanto dalam (Widyawan & Idris, 2017) sistem informasi sebagai kombinasi antar prosedur kerja, informasi, orang dan teknologi informasi yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi. Pengertian lain mengatakan Sistem Informasi Manajemen merupakan suatu sistem yang berguna dalam mengolah serta mengorganisasikan data dan informasi yang memiliki manfaat dan berguna untuk mendukung pelaksanaan tugas atau kinerja dalam suatu organisasi (Hutagalung dkk., 2018). Dalam hal ini teknologi yang dimaksud adalah penerapan sistem informasi yang terintegrasi secara *online*

Salah satu pihak yang berperan sebagai penyedia informasi adalah bidang

kearsipan. Namun kenyataan dilapangan yang peneliti dapatkan bahwa Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung belum mengikuti perkembangan teknologi saat ini, seperti belum memiliki sistem informasi berupa aplikasi berbasis online dimana aplikasi ini berguna untuk mempermudah pengguna untuk mengakses kapanpun dan dimanapun hanya dengan mengunjungi alamat web yang sudah disediakan. Hal ini disebabkan oleh SDM yang kurang memahami bagian teknologi dan juga karena keterbatasan anggaran.

Begitu juga dengan sistem informasi berupa *website*. Sistem informasi berupa *website* berguna untuk monitoring bawahan dalam melaksanakan program yang sudah ditetapkan selain itu *website* juga berguna sebagai portal penyedia informasi berupa kegiatan yang dilakukan oleh suatu lembaga ataupun sebagai media bagi pemerintah daerah untuk mendapatkan feedback dari masyarakat dan juga sebagai langkah terwujudnya *e-government* (Azuracorp. 2018). Namun di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung belum memiliki *website* yang akan membantu dinas tersebut dalam hal menyediakan informasi bagi publik. Menurut informasi yang peneliti dapatkan bahwa hal tersebut tidak dapat terealisasi juga dikarenakan keterbatasan anggaran. Sehingga dengan keterbatasan ini atasan dan juga masyarakat pun tidak mengetahui sejauh mana kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan dibidang kearsipan.

Sumber Daya Keuangan

Anggaran dalam suatu organisasi merupakan salah satu indikator yang erat kaitannya dalam pengembangan sumber daya fisik. UNDP dalam (Haryono dkk, 2012) menjelaskan sumber daya keuangan merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Tanpa anggaran yang mendukung akan mempengaruhi program kegiatan organisasi yang menyebabkan kinerja organisasi tidak maksimal. Salah satu yang mempengaruhi kinerja organisasi untuk dapat memenuhi tujuannya dan mencapai misinya adalah diukur dari segi financial sustainability

(Lusthaus dkk. (2002) dalam (Horton, 2003)), yang artinya bahwa organisasi tersebut layak secara financial memenuhi misinya. Seperti Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung yang mengalami keterbatasan anggaran menyebabkan program dan kegiatan tidak terlaksana, bahkan saranan dan prasarana utama depot arsip yang harus dimiliki oleh lembaga kearsipan, tidak dapat terealisasi dikarenakan anggaran yang tidak memadai

Anggaran Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung bersumber dari dana APBD Kota Bandar Lampung. Besaran anggaran yang diperoleh dari tahun 2017-2019 jauh dari apa yang diharapkan dengan kata lain tidak sesuai dengan apa yang dianggarkan. Seharusnya melalui jumlah anggaran yang meningkat/memadai akan dapat menyokong kebutuhan fisik serta dapat memaksimalkan berjalannya program dan kegiatan yang sudah ditetapkan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. Anggaran Dinas ini pada bidang kearsipan dialokasikan kepada program dan kegiatan dibidang arsip, namun tidak dialokasikan pada peningkatan pelatihan SDM untuk mengelola arsip. Seharusnya adanya anggaran pada suatu organisasi harus digunakan pada peningkatan SDM melalui pelatihan (diklat) tetapi hal ini tidak dapat dilakukan dikarenakan anggaran yang tidak cukup.

Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi sangat penting, dikarenakan kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kesuksesan kapasitas organisasi dalam melakukan tugas pokoknya serta dapat mempertahankan fleksibilitasnya dan membuat kinerja organisasi lebih terorganisir (Makelon, 2018). Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembangunan kapasitas organisasi adalah kepemimpinan, dalam hal ini gaya kepemimpinan menjadi dasar pendorong efektivitas suatu organisasi dikarenakan tantangan yang semakin berat dan adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki (Djumandi, 2006) dalam (Makelon, 2018). Kepemimpinan dalam organisasi memegang

peranan yang sangat penting dalam mengarahkan tujuan organisasi. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan visi organisasi, yaitu dapat menciptakan suatu organisasi memiliki karakteristik sendiri (Horton, 2003).

Namun kenyataan dilapangan kepemimpinan Drs. Rustam sebagai Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung belum terlihat maksimal. Kepemimpinan yang baik menurut Bush (2008) dalam (Gaol, 2017) adalah pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan transformasional. Fokus utama kepemimpinan transformasional adalah pemimpin menemukan aktifitas yang memiliki pengaruh dan hasil. Northouse (2013) dalam (Gaol, 2017) mengemukakan lima faktor penting yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) karisma, (3) motivasi yang menginspirasi, (4) rangkaian intelektual, dan (5) pertimbangan yang diadaptasi. Dengan adanya lima faktor tersebut kepala dinas didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para bawahan dilingkungan organisasi. Hal ini, pemimpin transformasional cenderung mengadopsi pen-dekatan demokratis pada gaya kepemimpinannya, ketika Kepala Dinas mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik, maka akan memiliki potensi untuk melibatkan para stakeholder dalam mencapai tujuan dibidang kearsipan.

Fakta dilapangan menunjukkan bahwa peneliti menemukan sebuah kasus (*case*) berupa arsip dinas terkait yang tidak dimiliki seperti peraturan daerah Kota Bandar Lampung No 04 Tahun 2008 tentang bergabungnya perpustakaan dan kearsipan menjadi satu OPD di tahun 2008. Sebagai Lembaga Kearsipan Daerah mempunyai tugas dan fungsi dalam hal pengelolaan arsip menurut UU No. 43 Tahun 2009. Disisi lain Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung merupakan lembaga pengelola arsip baik arsip dinas sendiri maupun arsip OPD yang ada di Kota Bandar Lampung. Dalam hal ini diperlukan gaya kepemimpinan transformasional bagi

seorang pemimpin agar mampu mengarahkan visi dan misi LKD Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. Pada peraturan daerah tersebut penting bagi peneliti sebagai data penguat dalam penyusunan jurnal ini. Hal ini membuat peneliti beranggapan bahwa kepemimpinan Drs. Rustam masih kurang maksimal dalam hal memimpin dan menggerakkan bawahan untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi, serta masih gagal dalam hal menggerakkan misi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan strategi misi yang sudah ditetapkan.

Program dan Manajemen Proses (*Program and Process Management*)

Program Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung di Bidang Kearsipan

Aspek program merupakan inti dari proses administrasi yang menggambarkan tentang kapasitas organisasi untuk menjalankan program dan kegiatan dalam sistem administrasi publik (Yusuf dkk., 2018). Program Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung di bidang kearsipan merupakan output dari tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan oleh dinas tersebut.

Merujuk pada hasil penelitian bahwa program yang dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dari tahun 2017-2019 tidak sepenuhnya berjalan dengan maksimal. Menurut Lusthaus dkk. (2002) dalam (Horton, 2003) kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan haruslah efektif dan efisien. Namun kenyataannya penyelenggaraan kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung belum efektif dan efisien. Seperti program peningkatan kualitas pelayanan informasi dibidang arsip dengan melakukan pembinaan arsip kepada stakeholder dari tahun 2017-2019 tidak terealisasi. Salah satu faktor penyebab program tersebut tidak dapat dijalankan dikarenakan anggaran yang

tidak memadai, sehingga tugas pokok dan fungsi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai Lembaga Kearsipan Daerah tidak berjalan. Kemudian pada program peningkatan kualitas pelayanan informasi dibidang arsip tersebut juga tidak menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai LKD untuk melayani publik secara umum, hal ini dikarenakan dinas terkait belum dapat mengelolaa arsip statis dan salah satu faktor penyebabnya adalah sarana dan prasarana yang kurang memadai. Hal inilah yang membuat Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung gagal sebagai LKD dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai yang diamanatkan dalam UU No 43 Tahun 2009 dan Perwali Kota Bandar Lampung No. 20 Tahun 2019.

Tahun 2018-2019 terjadinya peningkatan penerapan program penyelamatan dan pelestarian dokumen/arsip, walaupun ditahun sebelumnya yaitu tahun 2017 program tersebut tidak dapat dijalankan karena keterbatasan anggaran, program dan kegiatan lainnya sejauh ini sudah dapat berjalan dengan baik, hanya saja kewenangan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai LKD yaitu pembinaan arsip kepada stakeholder dan pelayanan publik secara umum belum dapat terlaksana dengan maksimal.

Manajemen Proses

Manajemen proses terjadi pada setiap organisasi. Manajemen proses bertujuan untuk mendukung program yang akan dilakukan dalam organisasi tersebut, dalam hal ini manajemen proses dapat dilihat melalui:

Penyelesaian masalah (*Problem solving*)

Manajemen proses memiliki indikator berupa penyelesaian masalah dalam suatu organisasi dilakukan untuk mendapatkan solusi dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Menurut (Yusuf dkk., 2018) manajemen proses yaitu penyelesaian masalah terjadi pada setiap organisasi. Dalam hal ini problem solving Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dalam menghadapi

permasalahan pada tugas pokok dan fungsi yaitu program penyelamatan dan pelestarian arsip tahun 2017 yang tidak terealisasi (sarana dan prasarana) dilakukan secara manual dengan membuka arsip-arsip tersebut agar sirkulasi udara masuk. Seharusnya untuk program penyelamatan dan pelestarian arsip memerlukan fumigasi sarana dan prasarana arsip untuk menjaga arsip dari bahaya kerusakan agar mampu bertahan dengan waktu yang lama. *Problem solving* terhadap program sosialisasi kearsipan/bimtek dilakukan dengan memberikan surat pemberitahuan kepada OPD, kemudian OPD tersebut mengelola arsip-arsipnya sesuai dengan instruksi surat pemberitahuan dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung. dalam hal ini dinas terkait belum menemukan solusi yang baik dalam hal problem solving pembinaan terhadap OPD

Pengawasan dan evaluasi (*monitoring and evaluation*)

Hal yang dapat dilakukan dalam pengembangan kapasitas melalui manajemen proses yaitu monitoring and evaluation. Proses penilaian kebutuhan pada dasarnya merupakan input yang bersumber dari telaah monitoring dan evaluation kapasitas organisasi yang ada. Dalam hal ini monitoring and evaluation merupakan strategi dan aksi yang dipilih dan membuat rekomendasi, sehingga ada masukan bagi perbaikan input yang dijadikan informasi dalam menilai kebutuhan di masa yang akan datang (Irawan, 2016).

Pengawasan dan evaluasi ini dilakukan agar mengetahui sejauh mana output program yang dilakukan. Untuk menyikapi hal ini pengawasan dan evaluasi yang dilakukan terhadap program sosialisasi kearsipan/bimbingan teknis oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dilakukan dengan terjun langsung kelapangan, melihat para OPD apakah sudah melakukan pengelolaan arsip sesuai aturan ANRI. Se jauh ini untuk pengawasan dan evaluasi sudah dilakukan dengan baik, namun dalam hal praktek yaitu melakukan

pembinaan arsip ke OPD belum dilakukan secara maksimal dikarenakan keterbatasan anggaran. Jika terdapat OPD yang belum melakukan pengelolaan arsip tidak sesuai dengan aturan ANRI No. 19 Tahun 2018 maka upaya yang dilakukan adalah dengan memberikan binaan kembali melalui surat himbauan/sosialisasi. Peneliti mengkritisi bahwa dalam hal ini pemimpin harus mampu mengedepankan mana yang seharusnya tanggungjawab ataupun kewenangan yang utama dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga kearsipan daerah Kota Bandar Lampung.

Kerjasama dan Hubungan dengan Pihak Lain (*Networking and Linkages*)

Networking and linkages ini meliputi kemampuan organisasi untuk berinteraksi dan bekerjasama dengan instansi lain yang mendukung kegiatan organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui kerjasama dan hubungan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan stakeholder dan mitra. Morgan dalam (Rizkwanti, 2017) mengatakan kapasitas yang dapat membantu organisasi untuk melaksanakan fungsinya dan dapat bertahan di lingkungan yang kompleks yaitu dapat dilakukan dengan menjalin relasi guna menarik sumber daya dan dukungan. Kemampuan ini berhubungan dalam konteks kerjasama dengan pihak luar.

Dalam hal ini Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung bekerjasama dengan beberapa stakeholder (Organisasi Perangkat Daerah) yang ada di Kota Bandar Lampung dalam hal pembinaan (bimbingan teknis) pengelolaan arsip. Namun kerjasama dalam hal pembinaan yang dilakukan tidak maksimal dikarenakan kendala sarana dan prasarana yang tidak memadai. Namun tidak dipungkiri bahwa dinas terkait masih menjalankan kerjasama dalam hal melakukan tugas pokok dan fungsi pembinaan pada stakeholder tersebut.

Kesadaran sebuah organisasi sebagai lembaga kearsipan yang melaksanakan penyelenggaraan kearsipan harus mampu mengakui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan pembangunan

kapasitas organisasi adalah pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki tersebut (Yusuf dkk., 2018). Dalam hal ini, dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung, dinas terkait mampu bekerjasama dengan mitra yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Lampung dan ANRI (Arsip Nasional republik Indonesia) dengan tujuan dapat memperbaiki kelemahan yang dimiliki dan menyukseskan program pengembangan kapasitas dalam hal penyelenggaraan kearsipan. Kerjasama antara Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan mitra Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Lampung yang merupakan perpanjangan pusat (ANRI) dapat dilakukan seperti pembinaan audit kearsipan eksternal dan pengawasan. Begitu juga dengan mitra ANRI yang melakukan pembinaan terhadap Lembaga Kearsipan Daerah yang ada di kabupaten/kota, salah satunya yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung

Kerjasama dan hubungan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan stakeholder dan mitra harus terus di tingkatkan supaya tugas pokok dan fungsi sebagai lembaga kearsipan daerah dapat berjalan sesuai yang diamanatkan. Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, bahwa kerjasama dengan para stakeholder sampai saat ini berjalan dengan baik, namun dalam pelaksanaan program pembinaan belum dilakukan maksimal. Serta kerjasama dengan mitra, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung menegaskan bahwa mitra menjadi tempat *sharing* dalam hal kegiatan pengelolaan arsip, walaupun dengan keterbatasan sumber daya tetapi kerjasama dalam hal pembinaan audit kearsipan eksternal dapat berjalan.

V. PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan diatas

tentang “Kapasitas Organisasi dalam Penyelenggaraan Kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung Tahun 2017-2019, sejauh ini kapasitas dinas terkait dalam hal menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai Lembaga Kearsipan Daerah belum terlaksana dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari wewenang Lembaga Kearsipan Daerah sesuai amanat (UU No. 43 Tahun 2009) yaitu memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab dibidang pengelolaan arsip statis, pembinaan kerarsipan, serta pelayanan publik yang belum dapat dijalankan sampai pada saat ini. Kemudian hasil penelitian belum memenuhi semua aspek/indikator yang merupakan fokus penulis dalam melakukan penelitian ini, seperti:

1. SDM belum memiliki kualitas serta kualifikasi yang mampu membantu di bidang kearsipan. Kemudian SDM dari sudut kuantitasnya belum memadai.

2. Infrastruktur, Teknologi dan Anggaran yang belum memenuhi seperti sarana dan prasarana utama depot arsip sehingga Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung tidak dapat mengelola arsip statis serta sistem informasi yang belum dimiliki, hal ini dikarenakan keterbatasan anggaran.

3. Kepemimpinan yang kurang tegas, dapat dilihat dari salah satu penemuan kasus (case) dari Dinas tersebut terkait arsip Peraturan Daerah Kota Bandar Lampung No. 04 Tahun 2008 tentang penetapan dinas perpustakaan dan kearsipan menjadi satu OPD di tahun 2008 yang tidak dimiliki oleh dinas tersebut, bahwasanya Perda tersebut menjadi salah satu data penguat dalam proses penyusunan jurnal penulis. Hal ini membuat kondisi dinas terkait yang menjadi Lembaga Kearsipan Daerah dapat dinilai buruk dalam hal pengelolaan arsip, karena arsip lembaga tersebut tidak dapat dikelola dengan baik.

4. Program, pada aspek ini penulis menyimpulkan bahwa tugas pokok dan fungsi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung tidak dapat dijalankan, seperti pengelolaan arsip statis, program bimbingan teknis yang ditujukan pada

Organisasi Perangkat Daerah dan pelayanan arsip kepada publik secara umum.

Manajemen Proses: a) Penyelesaian masalah, dalam hal ini penyelesaian masalah terhadap program penyelamatan dan pelestarian arsip dilakukan dengan manual, serta penyelesaian masalah terhadap program sosialisasi kearsipan/bimbingan teknis dilakukan dengan memberikan surat pemberitahuan kepada OPD yang berisikan surat instruksi. Dalam hal penyelesaian masalah ini penulis menyimpulkan bahwa hal yang dilakukan tersebut belum maksimal untuk menghadapi permasalahan yang ada. b) Pengawasan dan evaluasi yang dilakukan terhadap program yang dijalankan seperti sosialisasi kearsipan dengan terjun langsung kelapangan melihat OPD apakah sudah menjalankan pengelolaan arsip sesuai dengan aturan ANRI. Jika belum melakukan sesuai aturan ANRI, maka akan dibina kembali melalui surat himbuan yang dilakukan.

5. Kerjasama dan Hubungan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dengan stakeholder dan mitra adalah baik, namun dalam hal melakukan fungsi pembinaan kepada stakeholder tidak dilakukan secara maksimal diakibatkan keterbatasan anggaran, begitu juga dengan mitra provinsi yang melakukan fungsi pembinaan dan pengawasan tidak dilakukan dengan maksimal, namun masih dapat dilakukan secara tidak formal yang artinya diluar program yang ditetapkan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, penulis menyatakan bahwa kapasitas Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dalam penyelenggaraan kearsipan belum dilaksanakan sebagaimana aturan Lembaga Kearsipan Daerah menurut UU No. 43 Tahun 2009 dan Perwali Kota Bandar Lampung No. 20 Tahun 2019 sejak meleburnya dinas terkait menjadi satu OPD dan merupakan Lembaga Kearsipan di tahun 2008. Dalam menyikapi hal tersebut perlu adanya perbaikan maupun peningkatan kapasitas yang perlu dilakukan oleh Dinas

Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung dalam penyelenggaraan kearsipan, sehingga dinas terkait dapat menjadikan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung menjadi pusat arsip daerah Kota Bandar Lampung. Maka dari itu peneliti mengemukakan beberapa saran untuk perbaikan selanjutnya, sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung perlu ditingkatkan dalam hal kuantitas, kualitas dan kualifikasinya agar mampu bekerjasama dalam internal organisasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagai pengelola arsip, terutama dengan:

- a. Peningkatan *skill* para pegawai melalui pendidikan dan latihan yang dilakukan setidaknya sekali setahun.
- b. Menjalin kerjasama dengan Universitas yang ada di Kota Bandar Lampung untuk program PKL, sehingga program PKL dapat membantu dinas terkait dalam mengatasi SDM untuk pengelolaan arsip.
- c. Mengadakan program *volunteer* dengan imbalan berupa sertifikat.

2. Infrastruktur, Teknologi dan Sumber Daya Keuangan, perlunya peningkatan sarana dan prasarana (depot arsip), sarana tersebut merupakan sarana dan prasarana yang utama bagi lembaga kearsipan agar dapat menjalankan fungsinya sebagai lembaga pengelola arsip seperti pembangunan depot arsip, sehingga dinas terkait dapat melakukan fungsi pelayanan publik. Kemudian pemanfaatan teknologi dan informasi seperti pembuatan sistem informasi kearsipan berupa *website* dan aplikasi.

3. Kepemimpinan strategis, pimpinan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung harus tegas dan mampu menganut gaya kepemimpinan transformasional yang mengedepankan lima faktor penting didalamnya. Dengan adanya lima faktor tersebut kepala dinas didorong supaya lebih bijak dalam bertindak dan berhadapan dengan para bawahan dilingkungan organisasi serta mampu mengarahkan visi dan misi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung.

4. Program, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung harus mampu mengedepankan apa yang menjadi tugas utama sebagai LKD yaitu dapat mengelola arsip statis, dan dapat melakukan fungsi pembinaan terhadap OPD, sehingga tugas pokok dan fungsi dalam hal pelayanan publik dapat terealisasi.

5. Kerjasama dan Hubungan dengan Pihak Lain, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung harus dapat meningkatkan kerjasama ataupun hubungan dengan para Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kota Bandar Lampung dalam hal bimbingan teknis yaitu melakukan sosialisasi kearsipan langsung kelapangan. OPD tersebut merupakan stakeholder yang sangat penting guna berjalannya tugas pokok dan fungsi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandar Lampung sebagai Lembaga Kearsipan Daerah.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azmi. (2013). *Scenario Planning Peningkatan Kinerja Lembaga Kearsipan Dalam Pengolahan Arsip Statis Guna Meningkatkan Akses dan Pelayanan Publik* 8(1), 1-250.
- Cox, K., Jolly, S., Van Der Staaij, S., & Van Stolk, C. (2020). *Understanding the Drivers of Organisational Capacity. Understanding the Drivers of Organisational Capacity*. <https://doi.org/10.7249/rr2189>
- Darmawanti. (2017). *Pengelolaan Arsip dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Kecamatan Medan Marelan, Sumatera Utara*. [UNIVERSITAS SUMATERA UTARA].
- Fahmi. (2018). *Studi Tentang Pengelolaan Kearsipan Dalam Menunjang Pelayanan Publik*. 6(4), 1565–1578.
- Febrianti, R. I. A. (2018). *Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi Sulawesi Selatan*. [UNIVERSITAS HASANUDDIN].
- Gaol. (2017). *Teori dan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah*. 2, 213–219.

- Horton, D. (2003). *Evaluating capacity development. In Experiences from Research and Development Organizations Around the World*.
http://books.google.com/books?id=IroqdhQd0goC&printsec=frontcover&dq=intitle:evaluating+capacity+development&hl=&cd=1&source=gbs_api%0Apersons3://publication/uuid/60B7AE7F-0DC5-45E3ACF6-169F876D82DA
- Hutagalung, S. S., Utoyo, B., & Mulyana, N. (2018). Penguatan Promosi Desa Melalui Pengembangan Kapasitas Aparatur Dalam Pengelolaan Sistem Informasi Manajemen Desa di Kecamatan Buay Bahuga Kabupaten Way Kanan Rural Promotion Strengthening through Capacity Building of Apparatus in Management of Village Information Systems in Buay Bahuga District Way Kanan District. 184–193.
- Irawan, D. B. (2016). Kapasitas organisasi dan pelayanan publik. Jakarta: Publica Cress.
- Makelon, S. (2018). Pengembangan Kapasitas Pemerintah Desa Melalui Pengelolaan Sistem Informasi Desa Di Desa Pagerharjo, Kecamatan Samigaluh, Kabupaten Kulonprogo.[SEKOLAH TINGGI PEMBANGUNAN MASYARAKAT DESA “APMD”]
- Maniagasi, Y. G. (2018). Penguatan Kapasitas Puskesmas Sebagai Organisasi Publik (Kajian dalam Perspektif Teori Organisasi). 7(1), 70–79.
- Odelia, E. M. (2018). Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di RSUD dr . Mohamad Soewandhie Surabaya. 6(April), 1–8.
- Rizkwanti, R. A. K. D. (2017). Kapasitas Organisasi Masyarakat Dalam Pembangunan Endogen Studi Tentang Kapasitas Badan Keswadayaan Masyarakat (BKM) Temas dalam Mengembangkan Kampung Wisata Tani di Kelurahan Temas, Kecamatan Batu, Kota Batu (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Rosyadi, S., & Kurniasih, D. (2017). Pengembangan kapasitas pengelolaan arsip bagi perangkat desa di desa pandak kecamatan baturaden. 8(1).
- Rosyadi, S., & Kurniasih, D. (2017). Pengembangan kapasitas pengelolaan arsip bagi perangkat desa di desa pandak kecamatan baturaden. 8(1).
- Sahadia, A. S., Komba, S., & Basri, M. (2015). Reformasi Birokrasi Melalui Pengembangan Kapasitas Organisasi Pemerintah Kabupaten Buton Utara. Jurnal Administrasi Publik, 5(4), 1–9.
- Sulistio & Sulistiowati. (2014). Azas-Azas Manajemen. Bandar Lampung: CV Anugrah Utama Raharja.
- Widyawan, & Idris. (2017). Implementasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Musi Rawas. 8(2), 125–136.
- Yusuf, N. F., Ningrum, S., & Utami, S. B. (2018). Kapasitas Organisasi Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Di Indonesia Organizational Capacity in Improving the Quality of Education Madrasah in Indonesia. Responsive, 1(1), 1. <https://doi.org/10.24198/responsive.v1i1.19094>

Sumber lain:

- Azuracorps. 2018. 7 Manfaat Website bagi Instansi Pemerintahan. <https://www.azuracorps.com/7-manfaat-website-bagi-instansi-pemerintahan/>
- Fernandez, Noviarizal MG. (2016). Pengelolaan Arsip Masih Setengah Hati. <https://kabar24.bisnis.com/read/20161122/15/605217/pengelolaan-arsip-masih-setengah-hati>
- Gewati, Mikhael. (2019) Tata Kelola Arsip Provinsi Jateng Terbaik Se-Indonesia https://amp-kompascom.cdn.ampproject.org/v/s/amp.kompas.com/regional/read/2019/02/28/2017591/tata-kelola-arsip-provinsi-jateng-terbaikseindonesia?usqp=mq331AQSKAFQApGhLPnuyymh8k9sAEg&_js_v=a6&_gsa=1#referrer=https://www.google.com&csi=0
- Praditya, Istianur Ilyas. (2018). Gubernur BI Keluhkan Buruknya Pengelolaan Arsip di Pemda.<https://www.liputan6.com/bisni>

s/read/3438512/gubernur-bi-keluhkan-buruknya-pengelolaan-arsip-di-pemda
 Sindonews, Tim. (2017). Penyelenggaraan Kearsipan di Indonesia Memperihatinkan.<https://nasional.sindonews.com/berita/1267881/94/penyelenggaraan-kearsipan-di-indonesia-memprihatinkan?showpage=all>
 UU NO 43 Tahun 2009 Tentang Kearsipan
 Peraturan Walikota No. 20 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan kearsipan di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandar Lampung
 Peraturan ANRI No. 9 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pemeliharaan Arsip Dinamis.
 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 48 Tahun 2014 Tentang Jabatan Fungsional Arsiparis