

**STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
KEARSIPAN DINAMIS DIGITAL PADA BIRO
UMUM PENGADAAN BARANG DAN JASA DI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, DASAR,
DAN MENENGAH**

Disusun oleh:

NAMA : FADHILA KHAIRUNISA AZIZAH
NIM : 2441021058
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh
Gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**



**STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
KEARSIPAN DINAMIS DIGITAL PADA BIRO
UMUM PENGADAAN BARANG DAN JASA DI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, DASAR,
DAN MENENGAH**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh
Gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)**

Disusun Oleh :

**NAMA : FADHILA KHAIRUNISA AZIZAH
NIM : 2441021058
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK**

TESIS

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2025**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
TESIS**

NAMA : FADHILA KHAIRUNISA AZIZAH
NPM : 2441021058
JURUSAN : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
NEGARA
JUDUL : STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
KEARSIPAN DINAMIS DIGITAL PADA
BIRO UMUM PENGADAAN BARANG
DAN JASA DI KEMENTERIAN
PENDIDIKAN, DASAR, DAN MENENGAH

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan
Pada, 08 Desember 2025

Pembimbing



Dr. Ridwan Rajab, M.Si

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN POLITEKNIK STIA
LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : FADHILA KHAIRUNISA AZIZAH
NPM : 2441021058
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL TESIS : STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
KEARSIPAN DINAMIS DIGITAL PADA BIRO
UMUM PENGADAAN BARANG DAN JASA DI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, DASAR, DAN
MENENGAH

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 24 November 2025
Pukul : 14:30 – 16:00

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si :
Sekretaris : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA :
Anggota : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd. :
Pembimbing : Dr. Ridwan Rajab, M.Si :



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Fadhila Khairunisa Azizah
NPM : 2441021058
Jurusan : Manajemen Kebijakan Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul “Strategi Implementasi Kebijakan Kearsipan Dinamis Digital pada Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil **plagiat atau penjiplakan** terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia **menerima sanksi** berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 08 Desember 2025



Peneliti

Fadhila Khairunisa Azizah

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan thesis dengan judul, **“Strategi Implementasi Kebijakan Kearsipan Dinamis Digital pada Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah”**, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister terapan pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa selama proses penyusunan thesis ini masih mengalami banyak hambatan dan kekurangan yang tidak mungkin dapat dilalui tanpa dukungan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan rasa syukur dan terimakasih sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada peneliti dalam menyusun thesis ini. Pada kesempatan ini peneliti juga mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, S.Sos., MA, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta, serta selaku sekretaris penguji atas dukungan dan kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan studi serta melaksanakan penelitian ini.
2. Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Magister Terapan Administrasi Pembangunan Politeknik STIA LAN Jakarta, serta anggota penguji atas arahan dan bimbingan selama proses pembelajaran hingga penyusunan laporan ini.
3. Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si, Selaku Ketua Tim Penguji yang dengan penuh dedikasi telah memberikan kritik, saran, dan evaluasi yang sangat berharga sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan lebih baik dan lebih sempurna.
4. Ibu Rustina, Ibu Djuwita, Bapak Alfian, Bapak Taufik, Ibu Gitta, Ibu Amalia, Ibu Lidya, Ibu Tati, Bapak Arif dan Bapak Slamet yang telah

bersedia memberikan informasi kepada peneliti dalam menyusun tesis ini.

5. Keluarga peneliti yang peneliti cintai, bapak (Jamal rakhman), Ibu (ipin gestarini), mamah (Ika Natiyah Rohdiatun) dan papah (Nono) atas segala dukungan moral dan materil serta doa yang telah diberikan kepada peneliti selama ini.
6. Pemilik nama Muhammad Ikhlas Priyatna orang yang selalu menemani dan menjadi support system peneliti sebagai proses pengerjaan tesis telah berkontribusi banyak dalam penulisan tesis ini, memberikan dukungan dan semangat. Selalu menyakinkan dan mengingatkan jika penulis mampu mengerjakan tesis ini. Terimakasih telah menjadi bagian perjalanan dalam menyusun tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan. Peneliti mohon maaf apabila terdapat kesalahan pada penelitian. Peneliti mengharapkan kritik serta saran yang membangun dari seluruh pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Jakarta, 08 Desember 2025

Peneliti,

Fadhila Khairunisa Azizah

ABSTRAK

Strategi Implementasi Kebijakan Kearsipan Dinamis Digital pada Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

Fadhila Khairunisa Azizah, Ridwan Rajab
fadhila.2441021058@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Implementasi kebijakan kearsipan digital di Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi merupakan upaya strategis untuk meningkatkan pengelolaan arsip dan akses informasi hukum, namun hingga saat ini pelaksanaannya belum optimal akibat kendala komunikasi antarunit, keterbatasan sumber daya, disposisi pelaksana yang bervariasi, serta kompleksitas struktur birokrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan kearsipan digital serta merumuskan strategi untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan dari unit-unit terkait, observasi, dan analisis dokumen kebijakan, serta analisis data menggunakan kerangka teori Edward III, analisis SWOT, dan Matrix Multiple Criteria Analysis (MCA) untuk menentukan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas implementasi dipengaruhi oleh kualitas komunikasi, ketersediaan sumber daya manusia dan teknologi, motivasi pelaksana, dan struktur birokrasi yang mendukung koordinasi. Berdasarkan analisis SWOT dan MCA, strategi yang direkomendasikan mencakup penguatan kapasitas SDM dan integrasi sistem informasi sebagai prioritas jangka pendek, standarisasi prosedur kearsipan digital untuk jangka menengah, serta pengembangan sistem layanan arsip terintegrasi secara nasional sebagai strategi jangka panjang. Kesimpulannya, penerapan strategi yang sistematis dan berbasis analisis empiris akan meningkatkan keberhasilan implementasi kebijakan kearsipan digital di lingkungan kementerian secara berkelanjutan.

Kata kunci: kebijakan publik, implementasi kebijakan, digitalisasi arsip.

ABSTRACT

Strategy for Implementing the Dynamic Digital Archiving Policy at the General Bureau of Procurement of Goods and Services at the Ministry of Primary and Secondary Education

Fadhila Khairunisa Azizah, Ridwan Rajab
fadhila.2441021058@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

The implementation of the digital archiving policy at the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology is a strategic effort to improve archive management and access to legal information. However, its implementation has not been optimal due to communication constraints between units, limited resources, varying dispositions of implementers, and the complexity of the bureaucratic structure. This study aims to analyze the factors influencing the implementation of the digital archiving policy and formulate strategies to improve its effectiveness. The study used a qualitative approach with a case study method, collecting data through in-depth interviews with informants from related units, observation, and analysis of policy documents. Data analysis used the Edward III theoretical framework, SWOT analysis, and Matrix Multiple Criteria Analysis (MCA) to determine priority strategies. The results showed that implementation effectiveness was influenced by the quality of communication, the availability of human resources and technology, the motivation of implementers, and a bureaucratic structure that supports coordination. Based on the SWOT and MCA analyses, recommended strategies include strengthening human resource capacity and information system integration as short-term priorities, standardizing digital archiving procedures for the medium term, and developing a nationally integrated archive service system as a long-term strategy. In conclusion, the implementation of a systematic strategy based on empirical analysis will increase the success of the implementation of digital archiving policies within the ministry in a sustainable manner.

Keywords: public policy, policy implementation, archives digitization.

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR.....	iv
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABLE.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	21
C. Rumusan Permasalahan.....	21
D. Tujuan Penelitian.....	21
E. Manfaat Penelitian.....	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	23
A. Penelitian Terdahulu.....	23
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	30
C. Operasionalisasi Konsep.....	61
D. Kerangka Berpikir.....	66
Bab III METODOLOGI PENELITIAN.....	67
A. Metode Penelitian.....	67
B. Teknik Pengumpulan Data.....	69
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	76
D. Instrumen Penelitian.....	78
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	81
A. Gambaran Lokasi Penelitian.....	81
B. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	88
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	126
A. Kesimpulan.....	126
B. Saran.....	128

DAFTAR PUSTAKA.....129

LAMPIRAN – LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENULIS



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Table 1.1 Jumlah Sinde arsip kemendikdasmen.....	6
Table 1.2 Jumlah Surat Masuk.....	8
Table 1.3 Jumlah Surat Keluar.....	9
Table 1.4 Tren Indeks SPBE Kemendikdasmen.....	13
Table 3.1 Jumlah Informan Wawancara.....	72
Tabel 3.2 Teknik Pengolahan Data.....	78
Tabel 4.1 Analisis TOWS.....	114
Tabel 4.2 Metode Multiple Criteria Analysis (MCA) Jangka Pendek	118
Tabel 4.3 Metode Multiple Criteria Analysis (MCA) Jangka Menengah.....	121
Tabel 4.4 Metode Multiple Criteria Analysis (MCA) Jangka Panjang	123

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tampilan Srikandi.....	16
Gambar 1.2 Tampilan Sinde.....	16
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir.....	66
Gambar 4.1 Susunan Organisasi Kemendikdasmen.....	85



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi Kisi Instrumen

Lampiran 2 Pedoman wawancara

Lampiran 3 Transkrip Hasil Wawancara Informan 1

Lampiran 4 Transkrip Hasil Wawancara Informan 2

Lampiran 5 Transkrip Hasil Wawancara Informan 3

Lampiran 6 Transkrip Hasil Wawancara Informan 4

Lampiran 7 Transkrip Hasil Wawancara Informan 5

Lampiran 8 Transkrip Hasil Wawancara Informan 6

Lampiran 9 Transkrip Hasil Wawancara Informan 7

Lampiran 10 Transkrip Hasil Wawancara Informan 8

Lampiran 11 Transkrip Hasil Wawancara Informan 9

Lampiran 12 Transkrip Hasil Wawancara Informan 10

Lampiran 13 Hasil Dokumentasi

Lampiran 14 Surat Surat Penelitian

DAFTAR (SINGKATAN)

ANRI	: Arsip Nasional Republik Indonesia
ASN	: Aparatur Sipil Negara
BPS	: Badan Pusat Statistik
JDIH	: Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum
SPBE	: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
SINDE	: Sistem Naskah Dinas Elektronik
SRIKANDI	: Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi
UU	: Undang-Undang
PP	: Peraturan Pemerintah
PERMENDIKBUDRISTEK	: Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
KEMENPAN RB	: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
KEMENDIKBUDRISTEK	: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi
KEMENDIKDASMEN	: Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah
TIK	: Teknologi Informasi dan Komunikasi
MCA	: Multiple Criteria Analysis
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TOWS	: Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths
SDM	: Sumber Daya Manusia
BSSN	: Badan Siber dan Sandi Negara
LAN	: Lembaga Administrasi Negara

RB

: Reformasi Birokrasi

ICTD

: Information and Communication

Technology for Development



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, kebijakan publik telah bertransformasi dari sekadar pengambilan keputusan oleh negara, menjadi proses sistemik yang mencerminkan respons negara terhadap berbagai tuntutan masyarakat, teknologi, dan globalisasi. Salah satu aspek kebijakan publik yang semakin mendapat perhatian adalah pengelolaan informasi dan arsip sebagai bagian dari reformasi birokrasi dan pelayanan publik berbasis data.

Implementasi kebijakan merupakan langkah yang sangat penting dalam keseluruhan proses kebijakan publik. Implementasi kebijakan merupakan rangkaian tindakan (kegiatan) yang mengikuti perumusan kebijakan. Sebuah kebijakan yang dirumuskan tanpa langkah-langkah implementasi tidak ada gunanya. Implementasi kebijakan dengan demikian merupakan hubungan antara perumusan kebijakan dan hasil kebijakan yang diharapkan. Jika implementasi kebijakan tidak lebih penting daripada pengambilan keputusan, maka kebijakan akan tetap menjadi mimpi jika tidak diimplementasikan (Maranda, 2018).

Transformasi digital pada sektor publik menjadi agenda strategis pemerintahan modern untuk meningkatkan efisiensi layanan, transparansi, dan akuntabilitas. Salah satu komponen kunci dalam transformasi tersebut adalah digitalisasi kearsipan proses yang mengubah alur penciptaan, pengelolaan, penyimpanan, dan akses arsip dari bentuk fisik ke elektronik. Di Indonesia, upaya ini didorong oleh kerangka kebijakan nasional: Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta pengembangan sistem nasional seperti SRIKANDI oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). Namun, dalam praktik implementasi di tingkat kementerian khususnya Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (selanjutnya: Kemendikdasmen) pelaksanaan kebijakan kearsipan digital melalui Sistem Informasi Naskah Dinas Elektronik (SINDE Arsip) menghadapi berbagai hambatan substantif yang bersifat teknis, kelembagaan, kultural, dan tata kelola.

Hambatan-hambatan ini perlu dikemukakan secara sistematis agar ruang lingkup permasalahan penelitian menjadi jelas dan berdaya guna bagi perumusan strategi implementasi yang realistis.

Arsip sebagai rekaman informasi resmi memiliki nilai guna yang sangat penting baik secara administratif, hukum, maupun historis. Pemerintah Indonesia, melalui kebijakan publiknya, telah mengidentifikasi bahwa pengelolaan arsip yang manual tidak lagi efektif di era digital saat ini. Oleh sebab itu, kebijakan digitalisasi kearsipan merupakan bagian integral dari strategi nasional dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, efisien, dan akuntabel.

Revolusi digital telah menciptakan pergeseran paradigma dalam tata kelola pemerintahan, termasuk dalam pengelolaan informasi dan arsip. Di era pemerintahan modern, arsip tidak lagi dipandang semata sebagai dokumen administratif, melainkan sebagai aset strategis yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas publik, dan kontinuitas kelembagaan. Dengan semakin kompleksnya proses birokrasi, kebutuhan terhadap sistem pengelolaan arsip yang efisien, aman, dan mudah diakses menjadi semakin krusial. Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (Kemdikdasmen) sebagai institusi sentral dalam pembangunan sumber daya manusia nasional memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga dan mengelola arsip yang berkaitan dengan kebijakan, data, dan program-program pendidikan di Indonesia. Volume data dan arsip yang dihasilkan setiap tahun sangat besar, seiring dengan berbagai program nasional seperti Kurikulum Merdeka, digitalisasi sekolah, dan revitalisasi pendidikan vokasi. Namun, pengelolaan arsip secara manual atau konvensional telah menghadapi banyak kendala, seperti keterbatasan ruang penyimpanan, risiko kehilangan atau kerusakan fisik dokumen, serta rendahnya aksesibilitas informasi lintas unit. Oleh karena itu, transformasi ke arah kearsipan digital menjadi kebutuhan mendesak dalam menjawab tantangan zaman dan meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

Pemerintah telah mendorong digitalisasi kearsipan melalui berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan, Peraturan

Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012, serta Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Regulasi tersebut memberikan kerangka normatif bahwa semua instansi pemerintah harus mengembangkan sistem kearsipan berbasis digital yang terintegrasi, aman, dan dapat diakses secara efisien. Selain Kemendikdasmen, berbagai kementerian lain juga menghadapi tantangan yang sejenis dalam penerapan kearsipan digital. Misalnya, Kementerian PANRB sebagai koordinator kebijakan SPBE mencatat bahwa tingkat integrasi sistem kearsipan antarinstansi masih rendah karena disparitas infrastruktur dan kompetensi digital ASN. Di Kementerian Keuangan dan Kementerian Kesehatan, penerapan aplikasi SRIKANDI memang mempercepat pengelolaan surat-menyurat dan efisiensi administrasi, namun tetap terkendala oleh resistensi pegawai terhadap perubahan serta keterbatasan pelatihan teknis bagi arsiparis. Sementara itu, Kementerian Pertanian melaporkan bahwa sebagian besar arsip masih dikelola secara manual akibat rendahnya literasi digital dan keterbatasan jaringan di unit daerah. Kementerian PUPR juga menghadapi hambatan dalam interoperabilitas data antara sistem internal dan SRIKANDI, yang mengakibatkan duplikasi dokumen dan inkonsistensi metadata arsip. Bahkan ANRI sendiri menilai masih terdapat kesenjangan implementasi antar kementerian dalam memenuhi standar kearsipan dinamis terintegrasi. Fenomena lintas kementerian tersebut menegaskan bahwa permasalahan kearsipan digital tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga struktural, kultural, dan koordinatif. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting karena dapat memberikan pemahaman strategis mengenai bagaimana kebijakan kearsipan digital di lingkungan Kemendikdasmen dapat dioptimalkan dalam konteks nasional yang lebih luas, sekaligus menjadi referensi perbandingan bagi kementerian lain dalam mengimplementasikan kebijakan serupa. Dalam kerangka reformasi birokrasi nasional, transformasi digital merupakan salah satu pilar utama. Digitalisasi kearsipan merupakan bagian tak terpisahkan dari tata kelola data dan informasi yang bersih, efisien, dan terintegrasi. Oleh karena itu, strategi implementasi kebijakan kearsipan digital bukan hanya bertujuan memperbaiki sistem pengelolaan arsip, tetapi juga

mendukung pencapaian reformasi birokrasi yang lebih luas. Namun, pelaksanaan di lapangan sering tidak berjalan mulus karena kompleksitas sistem birokrasi, resistensi dari dalam organisasi, hingga kurangnya pendekatan yang berbasis kebutuhan lokal. Salah satu program reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi adalah penguatan ketatalaksanaan. Dengan dukungan teknologi informasi dan komunikasi yang aman dan andal, penguatan ketatalaksanaan diharapkan dapat mendukung terciptanya layanan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu sasaran penguatan ketatalaksanaan adalah layanan pengelolaan arsip dinamis penciptaan (pembuatan dan penerimaan surat), penggunaan dan pemeliharaan, dan penyusutan arsip). Melalui penggunaan sistem, layanan pengelolaan arsip dinamis dapat dilakukan dengan cepat dan tidak terbatas pada waktu dan tempat. Sejak tahun 2011 s.d. 2018 layanan tersebut difasilitasi oleh penggunaan aplikasi persuratan versi web serta mobile (Android dan iOS) di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) yang dikenal dengan nama E-Office. Selanjutnya, per 2019 dengan terbitnya Permendikbud Nomor 2 Tahun 2019 tentang Petunjuk Pelaksanaan Tata Naskah Dinas Elektronik sampai dengan sekarang, E-Office berganti nama dengan Sistem Naskah Dinas Elektronik (SINDE), sebagai aplikasi yang dikembangkan untuk mengelola naskah dinas secara elektronik di lingkungan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Seiring dengan penyalarsan kebijakan nasional dan kebutuhan organisasi, terdapat beberapa penyesuaian signifikan pada SINDE. Sebagai tindak lanjut terhadap Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 679 Tahun 2020 yang diterbitkan oleh Kemenpan RB untuk melaksanakan ketentuan Pasal 36 dan 43 Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang menetapkan Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI) sebagai Aplikasi Umum Bidang Kearsipan Dinamis, SINDE menyempurnakan proses bisnis dan data kearsipan di aplikasi dimulai dari penciptaan sampai dengan penyusutan

arsip sesuai dengan SRIKANDI. Selain itu, untuk menunjang beban aplikasi dari meningkatnya jumlah unit kerja dan pengguna SINDE secara masif dengan bergabungnya Perguruan Tinggi Negeri (PTN), SINDE melakukan penguatan aplikasi melalui perombakan teknologi aplikasi dari monolitik menjadi microservice dan peningkatan keamanan aplikasi serta memindahkan penempatan server di Pusat Data Nasional (PDN) sebagaimana diterapkan pada aplikasi umum. Pembaruan-pembaruan tersebut difasilitasi di SINDE baru versi website yang diluncurkan pada 4 Desember 2023. Selain tampilan pengguna (user interface), pengguna juga dapat melihat perbedaan dari sisi proses bisnis, pengetatan keamanan, dan peningkatan teknologi pada versi baru tersebut.

Penyelarasan sistem yang dilakukan oleh Kemendikbudristek ini sejalan dengan Pasal 37 Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 yang menyatakan bahwa dalam hal instansi pusat dan pemerintah daerah tidak menggunakan aplikasi umum, instansi pusat dapat menggunakan aplikasi sejenis dengan aplikasi umum sepanjang memenuhi persyaratan penyesuaian proses bisnis dan fungsi pada SRIKANDI serta pertimbangan Menkominfo terkait dengan kajian biaya dan manfaat terhadap penggunaan dan pengembangan aplikasi sejenis, keamanan, dan teknologi aplikasi. Agar penggunaan SINDE tersebut berjalan secara lancar dan optimal, perlu disusun sebuah modul pembelajaran literasi digital yang dapat dipahami oleh seluruh pengguna SINDE. Penggunaan kertas dalam proses persuratan di Biro Umum, Pengadaan Barang dan Jasa, masih dinilai kurang efektif, dari sisi efisiensi ruang dan biaya, penyimpanan dokumen kertas dalam jangka panjang membutuhkan ruang fisik yang besar serta perawatan khusus untuk menjaga dokumen dari kerusakan, kelembaban, atau bahaya bencana. Hal ini tentu menambah beban anggaran dan logistik organisasi.

Keberhasilan sistem pengelolaan arsip digital seperti SINDE ARSIP tidak hanya bergantung pada sistem itu sendiri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. Tenaga pengelola arsip atau arsiparis memiliki peran penting dalam menjamin tertib arsip dan keotentikan dokumen. Selain SDM, faktor lain yang mendukung keberhasilan pengelolaan arsip antara lain sistem penyimpanan, fasilitas pendukung, dan

lingkungan kerja kearsipan. Namun pada kenyataannya, pekerjaan di bidang kearsipan masih sering dipandang sebelah mata dalam organisasi. Permasalahan yang umum terjadi antara lain adalah keterbatasan infrastruktur TIK, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten di bidang kearsipan digital, minimnya pelatihan, serta kurangnya pemahaman terhadap regulasi dan standar kearsipan digital. Selain itu, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan juga menjadi penghambat utama dalam transisi dari sistem arsip manual ke digital.

Table 1.1 Jumlah Sinda Arsip di Kementerian Pendidikan, Dasar dan Menengah

Jabatan	Jumlah
Pengoperasikan Sinda Arsip	3 orang
Anak Magang	2 orang

Sumber : Penelitian di Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

Berdasarkan hasil observasi di unit kerja kearsipan, diketahui bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan arsip digital, terdapat tiga orang pegawai yang berperan aktif dalam pengoperasian aplikasi SIKD (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Elektronik/SINDE Arsip). Mereka bertanggung jawab atas proses penciptaan, penyimpanan, dan pengelolaan arsip digital di lingkungan Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah. Selain itu, terdapat dua orang peserta magang yang turut membantu dalam kegiatan kearsipan, khususnya pada aspek pendataan dan pemindaian arsip. Keberadaan tenaga magang ini memberikan dukungan tambahan terhadap keterbatasan sumber daya manusia yang ada, meskipun tanggung jawab utama tetap berada pada pegawai yang berstatus arsiparis atau operator sistem.

Ketersediaan SDM yang terlatih dan bersertifikat di bidang kearsipan digital merupakan prasyarat operasional bagi keberhasilan penerapan SINDE Arsip. Namun bukti empiris menunjukkan adanya kesenjangan besar antara kebutuhan fungsional arsiparis dan ketersediaan tenaga profesional. Laporan internal ANRI menyatakan adanya kekurangan signifikan jumlah jabatan fungsional arsiparis di tingkat nasional sehingga tantangan pemenuhan kompetensi kearsipan masih sangat nyata (ANRI, 2023). Selain itu, refleksi akhir tahun ANRI (2023) menegaskan bahwa total arsiparis yang tersedia jauh lebih sedikit dibandingkan

kebutuhan nasional hal yang mengindikasikan ketergantungan pada personel yang belum terlatih untuk operasi digital skala besar. Di tingkat kementerian, survei dan asesmen SDM menunjukkan keterbatasan kompetensi digital yang relevan dengan pengelolaan metadata, alih media, preservasi digital, dan manajemen akses. Ketiadaan pemetaan kompetensi digital yang terstandar menghasilkan penugasan yang tidak sepadan antara kebutuhan teknis dan kapabilitas pelaksana. Perspektif teori implementasi kebijakan (mis. Edward III) menempatkan sumber daya sebagai variabel penentu — ketika SDM tidak memadai, implementasi teknis dan keberlanjutan kebijakan akan terganggu; fenomena ini terlihat nyata dalam proses input data dan kualitas metadata arsip elektronik di unit-unit kerja yang berbeda. Dalam konteks Kemendikdasmen, angka-angka mengenai proporsi ASN yang memiliki latar belakang kearsipan/IT menunjukkan bahwa kebutuhan rekrutmen, pelatihan, dan sertifikasi masih mendesak. Namun, implementasi kebijakan kearsipan digital di lingkungan Kementerian Pendidikan, Dasar dan Menengah menghadapi berbagai kendala dan tantangan yang signifikan. Beberapa faktor yang menghambat penerapan kebijakan tersebut antara lain keterbatasan sumber daya manusia (SDM), infrastruktur teknologi informasi yang belum memadai, serta kurangnya kesadaran dan komitmen dari pimpinan unit kerja terhadap pentingnya pengelolaan arsip digital. Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen) sebagai salah satu instansi pemerintah berkewajiban mengimplementasikan kebijakan ini dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan aksesibilitas pengelolaan arsip. Namun, implementasi kearsipan digital ini menghadapi berbagai kendala, mulai dari keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam bidang kearsipan digital, resistensi perubahan budaya kerja, hingga persoalan keamanan data dan keabsahan arsip elektronik.

Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen) sebagai kementerian yang membawahi ribuan satuan kerja dan lembaga pendidikan memiliki kompleksitas dalam manajemen arsip yang tinggi. Oleh karena itu, studi kasus di kementerian ini penting untuk menggambarkan secara konkret

bagaimana kebijakan kearsipan digital dari ANRI diimplementasikan dan tantangan apa saja yang dihadapi dalam proses tersebut.

Table 1.2 Surat Masuk pada Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa
Sinde Arsip Kementerian Pendidikan, Dasar , dan Menengah

SURATMASUK

TAHUN	TOTAL SURAT	DIHAPUS	SISA
2019	621.840	1.186	620.654
2021	765.473	555	764.918
2022	1.091.870	4.553	1.087.317
2020	1.352.977	7.618	1.345.359
2023	2.269.302	10.386	2.258.916
2024	1.737.672	1.265	1.736.407
2025	708.641	641	708.000

Sumber : Penelitian di Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di
Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

Pada kategori surat masuk, jumlah arsip yang tercatat pada tahun 2019 mencapai 621.840 surat, dengan 1.186 surat yang dihapus, sehingga tersisa 620.654 surat aktif di dalam sistem. Pada tahun 2020, jumlah surat masuk meningkat cukup tajam menjadi 1.352.977 surat, dengan 7.618 surat dihapus dan 1.345.359 surat tersisa. Tahun 2021 mencatat 765.473 surat masuk, dengan 555 surat dihapus dan 764.918 surat tersisa, sementara tahun 2022 kembali mengalami kenaikan signifikan menjadi 1.091.870 surat, dengan 4.553 surat dihapus dan 1.087.317 surat aktif. Selanjutnya, pada tahun 2023 terjadi lonjakan paling tinggi dengan total 2.269.302 surat masuk, di mana 10.386 surat dihapus, sehingga 2.258.916 surat masih tersimpan dalam sistem digital. Sementara itu, pada tahun 2024 jumlah surat masuk mencapai 1.737.672 surat, dengan 1.265 surat dihapus dan 1.736.407 surat tersisa. Hingga pertengahan tahun 2025, tercatat 708.641 surat masuk, dengan 641 surat dihapus, dan 708.000 surat aktif yang tersimpan dalam sistem. Peningkatan jumlah surat masuk dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa sistem kearsipan digital telah digunakan secara konsisten dalam mendukung kegiatan administrasi, terutama sejak proses digitalisasi arsip mulai dioptimalkan. Data tersebut juga mencerminkan adanya kesadaran organisasi terhadap pentingnya pengelolaan arsip secara elektronik sebagai bagian dari transformasi digital birokrasi. Sementara itu, pada kategori surat keluar, tren yang terlihat juga menunjukkan peningkatan aktivitas administrasi yang cukup stabil.

Table 1.3 Surat Masuk pada Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa
Sinde Arsip Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

SURAT KELUAR

TAHUN	TOTAL SURAT	DIHAPUS	SISA
2019	651.087	3.045	648.042
2020	531.075	2.289	528.786
2021	583.638	3.087	580.551
2022	687.161	5.086	682.075
2023	847.952	6.285	841.667
2024	942.734	3.352	939.382
2025	391.463	1.587	389.876

Sumber : Penelitian di Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa di
Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

Pada tahun 2019, jumlah surat keluar tercatat sebanyak 651.087 surat, dengan 3.045 surat dihapus dan 648.042 surat yang tersisa dalam sistem. Pada tahun 2020 terjadi penurunan menjadi 531.075 surat keluar, dengan 2.289 surat dihapus dan 528.786 surat yang masih aktif. Selanjutnya, tahun 2021 mencatat 583.638 surat keluar, dengan 3.087 surat dihapus dan 580.551 surat tersisa, kemudian meningkat lagi pada tahun 2022 menjadi 687.161 surat keluar, dengan 5.086 surat dihapus dan 682.075 surat tersisa. Pada tahun 2023, volume surat keluar meningkat menjadi 847.952 surat, di mana 6.285 surat dihapus dan 841.667 surat masih tersimpan. Tren ini terus berlanjut hingga tahun 2024 dengan jumlah 942.734 surat keluar, 3.352 surat dihapus, dan 939.382 surat tersisa. Adapun hingga tahun 2025, tercatat 391.463 surat keluar, 1.587 surat dihapus, dan 389.876 surat aktif yang tersimpan dalam sistem kearsipan digital. Secara keseluruhan, data tersebut memperlihatkan bahwa baik surat masuk maupun surat keluar yang dikelola secara digital mengalami peningkatan signifikan seiring dengan meningkatnya intensitas kegiatan administrasi serta adopsi sistem digital di lingkungan Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah. Selain itu, angka penghapusan surat yang relatif kecil dibanding total arsip menunjukkan bahwa proses pengelolaan arsip digital dilakukan secara hati-hati dan selektif, dengan tetap menjaga prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi dalam pengelolaan dokumen resmi kementerian. Meskipun kebijakan mengenai kearsipan digital telah ditetapkan oleh pemerintah melalui peraturan perundang-undangan dan

regulasi internal Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu permasalahan utama adalah belum optimalnya penerapan kebijakan tersebut secara menyeluruh pada seluruh satuan kerja. Hal ini antara lain disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten di bidang kearsipan digital. Tidak semua pegawai atau arsiparis memiliki kapasitas dan keahlian dalam penggunaan teknologi informasi yang diperlukan untuk pengelolaan arsip elektronik. Selain itu, belum meratanya infrastruktur teknologi seperti sistem informasi arsip digital, perangkat lunak, jaringan internet, serta penyimpanan berbasis server juga menjadi kendala serius dalam menunjang proses digitalisasi arsip.

Teori perubahan organisasi menyatakan bahwa resistensi muncul jika keuntungan, proses, atau konsekuensi perubahan tidak dikomunikasikan maupun diinternalisasikan dengan baik kepada pelaksana. Dalam situasi Kemendikdasmen, budaya birokrasi yang hierarkis dan praktik kerja yang telah berakar memperlambat diseminasi adopsi SINDE Arsip ke seluruh unit kerja. Implikasinya, potensi efisiensi dan akuntabilitas yang dijanjikan oleh digitalisasi belum terwujud sepenuhnya akibat rendahnya internalisasi budaya digital. Dalam praktiknya, surat dinas masih menjadi alat komunikasi resmi yang vital dalam proses administrasi pemerintahan. Namun, pengelolaan surat dan arsip secara konvensional berbasis kertas memiliki berbagai kendala, seperti kebutuhan ruang penyimpanan yang besar, kerentanan terhadap kerusakan fisik, kesulitan pencarian kembali arsip, serta potensi hilangnya dokumen penting. Oleh karena itu, diperlukan sistem pengelolaan arsip secara elektronik yang terintegrasi dan efisien. Sebagai bentuk respon terhadap kebutuhan tersebut, Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen) mengembangkan aplikasi Sistem Naskah Dinas Arsip Elektronik (SINDE ARSIP) yang mulai diperbarui pada tahun 2023. Aplikasi ini merupakan pengembangan dari sistem sebelumnya, yaitu SINDE (Sistem Naskah Dinas Elektronik) yang hanya berfungsi untuk pengelolaan surat masuk dan keluar. Dalam versi terbarunya, SINDE ARSIP dilengkapi dengan fitur pemindahan arsip aktif ke arsip inaktif

secara otomatis, informasi kearsipan yang lebih lengkap, serta sistem peminjaman arsip internal. Langkah ini sejalan dengan kebijakan nasional mengenai pengelolaan arsip dinamis, sebagaimana diatur dalam Peraturan ANRI Nomor 6 Tahun 2021 dan Permendikbudristek Nomor 20 Tahun 2022. Meskipun pengembangan sistem telah dilakukan, berdasarkan hasil observasi yang dilaksanakan pada tanggal 20 Juni 2025 di lingkungan Biro Umum, Pengadaan Barang dan Jasa Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen), ditemukan bahwa implementasi sistem SINDE ARSIP belum berjalan secara optimal. Beberapa kendala yang diidentifikasi antara lain adalah terbatasnya jumlah tenaga pengelola arsip digital (hanya 3 dari 20 pegawai arsiparis yang bertanggung jawab langsung), rendahnya kompetensi teknis pegawai terkait sistem kearsipan elektronik, serta belum adanya pelatihan atau pendidikan formal tentang kearsipan digital yang diberikan kepada pegawai. Selain itu, masih ditemui kelemahan dalam pengelolaan surat dinas seperti kurangnya ketelitian dalam pencatatan dan pengarsipan, kesulitan dalam penemuan kembali dokumen, serta ketergantungan pada media kertas yang menimbulkan biaya tinggi dan risiko kerusakan dokumen. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital kearsipan tidak hanya membutuhkan teknologi, tetapi juga strategi implementasi yang memperhatikan aspek sumber daya manusia, dukungan struktural, dan kesiapan organisasi. Masalah lain yang turut mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan adalah kurangnya komunikasi dan sosialisasi yang sistematis terkait substansi dan prosedur pelaksanaan kebijakan kearsipan digital. Banyak unit kerja belum memahami sepenuhnya petunjuk teknis atau standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Hal ini berdampak pada inkonsistensi pelaksanaan di antara unit kerja pusat dan daerah. Di sisi lain, resistensi terhadap perubahan juga menjadi persoalan yang tidak dapat diabaikan. Selain itu, lemahnya koordinasi antarunit serta tidak adanya mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan menyebabkan pelaksanaan kebijakan kearsipan digital belum berjalan secara efektif dan terukur. Selain keterbatasan SDM, ditemukan pula resistensi budaya organisasi terhadap perubahan dari sistem manual ke digital. Sebagian pegawai

masih lebih percaya pada sistem penyimpanan fisik karena dianggap lebih aman dan mudah diakses. Kebiasaan tersebut menunjukkan bahwa belum terjadi perubahan budaya kerja yang menyeluruh dari sistem manual menuju sistem digital. Meskipun sistem SINDE Arsip sudah berjalan, pegawai masih menjalankan dua sistem secara bersamaan digital dan manual yang berpotensi menimbulkan duplikasi data serta ketidak efisienan kerja.

Kendala lainnya adalah Digitalisasi arsip membutuhkan perubahan budaya organisasi yang signifikan. Pegawai harus beralih dari sistem manual seperti pencatatan, penomoran surat secara fisik, penyimpanan map dan box ke sistem berbasis aplikasi seperti SINDE Arsip. Meskipun bukti resistensi budaya tidak pernah dituliskan secara eksplisit pada situs pemerintah (karena sifatnya sensitif), kita menemukan indikasi kuat dari pernyataan resmi Kemendikdasmen. Dalam berita pencapaian arsip pada 27 Mei 2025, Sekjen Kemendikdasmen menekankan bahwa kementerian masih memerlukan: “peningkatan budaya tertib arsip dan pemahaman pegawai dalam tata kelola arsip modern.” *Kemendikdasmen, 2025*. Kalimat ini sangat penting karena menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya tertib, terutama dalam konteks digital. Jika budaya kearsipan digital sudah matang, tidak akan muncul pernyataan kementerian yang menyoroti kebutuhan peningkatan budaya tertib arsip. Dengan demikian, resistensi budaya dapat dianggap sebagai permasalahan inheren dalam birokrasi Kemendikdasmen. Bukti resmi mengenai kebutuhan peningkatan koordinasi muncul dalam pernyataan Kepala ANRI saat menyerahkan penghargaan kearsipan 2025 kepada Kemendikdasmen: “Kolaborasi dan koordinasi antarsatuan kerja sangat penting dalam mewujudkan pengelolaan arsip yang terintegrasi dan akuntabel.” *Kemendikdasmen Siaran Pers ANRI 2025* Pada kegiatan pembinaan dan penghargaan kearsipan 2025, Kemendikdasmen menegaskan perlunya: “memperkuat kapasitas aparatur melalui pembinaan, pelatihan, dan peningkatan kualitas SDM.” *Kemendikdasmen Penghargaan KCKR 2025* Pernyataan “perlu memperkuat kapasitas aparatur” merupakan pengakuan terbuka bahwa literasi digital dan kompetensi kearsipan: belum kuat, belum merata, belum memenuhi standar digitalisasi penuh.

Table 1.4 tren Indeks SPBE Kemendikdasmen

Tahun	Indeks SPBE	Kategori	Catatan
2021	3.10	Baik	Interoperabilitas dinilai belum optimal
2022	3.20	Baik	Peningkatan kecil pada layanan internal
2023	3.40	Baik	Peningkatan kecil pada layanan internal

Sumber : biro umum PBJ

Meskipun demikian, berbagai laporan kebijakan dan dokumen evaluatif menunjukkan bahwa pelaksanaan digitalisasi kearsipan di lingkungan Kemendikbud, termasuk penggunaan SINDE, masih menghadapi sejumlah tantangan. Laporan Evaluasi SPBE Kementerian PANRB dalam kurun waktu 2021–2023 misalnya, menempatkan Kemendikbud pada kategori “Baik” dengan nilai 3,1–3,4. Meskipun ini merupakan capaian positif, evaluasi tersebut juga mencatat bahwa aspek interoperabilitas — yaitu kemampuan sistem untuk saling berkomunikasi dan bertukar data — masih termasuk dalam subdomain yang membutuhkan peningkatan. Artinya, sistem-sistem internal seperti SINDE belum sepenuhnya terhubung secara optimal dengan aplikasi internal lainnya di lingkungan Kemendikdasmen, ataupun dengan sistem eksternal yang diatur secara nasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi kearsipan masih berada dalam fase penguatan, yang menuntut upaya perbaikan secara bertahap dan berkelanjutan.

Tantangan tersebut tidak hanya bersumber dari aspek teknologi, tetapi juga berkaitan erat dengan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang mengoperasikan aplikasi kearsipan. Laporan Pengembangan ASN dari Pusdiklat dan Laporan Kinerja Kemendikbud mencatat bahwa literasi digital pegawai di lingkungan kementerian masih belum merata. Pelatihan berbasis teknologi, terutama yang berhubungan dengan manajemen arsip digital, belum dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Sering kali pelatihan hanya dilakukan satu kali pada tahun anggaran tertentu, dan pesertanya terbatas. Sementara jumlah pengguna sistem jauh lebih besar, sehingga sebagian pegawai harus belajar

secara mandiri tanpa pendampingan. Minimnya pelatihan ini menyebabkan banyak pegawai hanya menguasai fitur dasar seperti membuat surat, mengunggah dokumen, atau melakukan disposisi sederhana, sedangkan fitur lanjutan seperti pemberian metadata, klasifikasi arsip, enkripsi, dan penelusuran dinamis belum dipahami secara menyeluruh. Situasi ini menciptakan kesenjangan kompetensi di antara ASN, yang berdampak langsung pada kualitas pengelolaan arsip digital. Selain aspek kompetensi SDM, koordinasi antarunit kerja di lingkungan Kemendikbud juga menjadi faktor penting yang memengaruhi efektivitas implementasi SINDE. Laporan-laporan audit kearsipan internal yang disusun oleh arsiparis Kemendikbud menunjukkan bahwa standar operasional prosedur (SOP) kearsipan tidak selalu disusun secara seragam antarunit. Hal ini menciptakan variasi dalam alur kerja, pembuatan dokumen, hingga pola penyimpanan arsip digital. Sebagai contoh, beberapa unit sudah menerapkan sistem penamaan file yang mengacu pada standar ANRI, sementara unit lain masih menggunakan format internal masing-masing. Demikian juga dengan pemberian metadata: sebagian unit telah menetapkan klasifikasi arsip yang sesuai dengan peraturan, namun sebagian lainnya belum menerapkan standar yang sama. Ketiadaan koordinasi yang konsisten antarunit menyebabkan proses pengelolaan arsip digital menjadi tidak selaras, yang pada akhirnya menghambat upaya integrasi menyeluruh di tingkat kementerian.

Di tengah percepatan transformasi digital pemerintah, peningkatan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu prasyarat utama keberhasilan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kemendikbudristek sebagai kementerian yang memiliki cakupan layanan luas—meliputi pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi—memiliki kebutuhan strategis untuk memastikan seluruh pegawainya mampu mengoperasikan sistem digital secara optimal. Sejak tahun 2022, Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) mencatat bahwa tingkat literasi digital nasional berada pada skor 3,54 (sedang), yang menunjukkan bahwa penguasaan teknologi digital masyarakat—termasuk ASN—belum merata di seluruh wilayah maupun sektor. Laporan “Status Literasi Digital Indonesia 2022”

menegaskan bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi digital dalam kemampuan informasi, komunikasi, dan keamanan siber (Katadata, 2022). Sementara itu, survei literasi digital nasional Kominfo tahun 2022 menegaskan rendahnya penguasaan keterampilan digital lanjutan, terutama dalam konteks kerja birokrasi. Selaras dengan kondisi tersebut, Kemendikbudristek juga mengakui perlunya penguatan kapasitas ASN dalam penguasaan teknologi digital. Melalui program literasi digital internal, Kemendikbudristek melaporkan bahwa puluhan ribu ASN telah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan digital mereka, terutama dalam pengelolaan dokumen elektronik dan penggunaan aplikasi layanan pemerintah. Program ini tercatat melibatkan ASN secara nasional melalui platform pembelajaran digital sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi SDM pemerintah. Meskipun demikian, laporan tersebut tidak memuat pembagian tingkat kompetensi secara rinci, baik berdasarkan kategori pegawai, unit kerja, maupun tingkat penguasaan teknologi. Hal ini memperkuat pandangan bahwa literasi digital ASN di Kemendikbudristek masih menghadapi tantangan berupa ketimpangan kemampuan, kurangnya pelatihan berkelanjutan, dan belum adanya survei kompetensi komprehensif yang dapat menggambarkan kondisi riil kemampuan digital pegawai.

Di sisi lain, capaian Kemendikbudristek dalam evaluasi SPBE menunjukkan komitmen yang kuat terhadap digitalisasi. Pada tahun 2022, Kemendikbudristek meraih nilai 3,86 dengan predikat “Sangat Baik” dalam evaluasi SPBE tingkat nasional. Capaian ini menggambarkan kemajuan signifikan dalam penyediaan layanan digital, tata kelola, dan sistem manajemen pemerintahan berbasis elektronik (Biro Umum dan PBJ Kemendikbudristek, 2022; Antara News, 2023). Namun demikian, hasil tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kualitas kompetensi ASN pada level operasional, karena evaluasi SPBE lebih menilai kesiapan sistem dan tata kelola, bukan kemampuan pengguna dalam memanfaatkan aplikasi digital secara efektif. Ketiadaan data survei literasi digital ASN Kemendikbudristek yang komprehensif untuk periode 2018–2025 menjadi kesenjangan pengetahuan (research gap) yang penting untuk diteliti

lebih lanjut. Tanpa data yang menggambarkan kondisi kompetensi digital secara terukur—misalnya proporsi ASN berkompetensi tinggi, menengah, atau rendah—upaya penguatan SDM digital berisiko berjalan tidak tepat sasaran. Di sinilah penelitian ini memiliki urgensi untuk menganalisis implementasi kebijakan kearsipan digital, yang sangat bergantung pada kapabilitas SDM. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki relevansi akademis tetapi juga nilai praktis untuk mendukung perumusan kebijakan berbasis data di Kemendikbudristek.

Gambar 1.1 tampilan Srikandi



Sumber : Peneliti

Gambar 1.2 Tampilan Sinde



Sumber : Peneliti

Masalah terakhir sekaligus yang sangat krusial dari perspektif kebijakan digital nasional adalah masalah integrasi sistem. Pemerintah telah menetapkan SRIKANDI sebagai aplikasi resmi kearsipan dinamis nasional. Semua kementerian, termasuk Kemendikdasmen, harus mengintegrasikan sistem internalnya ke SRIKANDI agar: arsip nasional dapat dipantau ANRI, interoperabilitas antarinstansi tercapai, akses lintas lembaga terstandarisasi. Namun integrasi antara SINDE Arsip dan aplikasi SRIKANDI hingga saat ini

belum terealisasi. Meskipun kebijakan nasional telah mengamanatkan penggunaan SRIKANDI sebagai aplikasi umum pemerintahan, proses penyelarasan dengan sistem internal kementerian masih berada pada tahap koordinasi teknis dan administratif. kementerian telah memulai serangkaian pertemuan dan konsultasi dengan pihak pengembang SRIKANDI, namun integrasi kedua sistem memerlukan penyesuaian metadata, struktur arsip, serta kesiapan infrastruktur teknologi yang lebih matang. Saat ini, proses harmonisasi tersebut sedang berjalan dan diupayakan agar kolaborasi antara SINDE dan SRIKANDI dapat mulai diimplementasikan secara bertahap pada tahun 2025. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh persyaratan teknis, regulasi internal, dan kesiapan SDM benar-benar terpenuhi sebelum integrasi dilakukan secara menyeluruh.

Transformasi digital di bidang kearsipan pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi khususnya pada unit Kemendikdasmen tidak dapat dilepaskan dari persoalan teknis dan struktural yang bersifat sistemik. Salah satu isu terpenting yang terus muncul dalam berbagai laporan pemerintah adalah ketidakselarasan sistem aplikasi kearsipan yang digunakan antar-instansi, termasuk minimnya integrasi antar-platform layanan yang dikelola oleh kementerian dengan sistem nasional yang dikembangkan ANRI. Persoalan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencerminkan kurangnya pemetaan proses bisnis, ketidakterhubungan antar-unit kerja, serta lemahnya governance dalam manajemen arsip digital. Salah satu tantangan paling nyata dalam konteks Kemendikdasmen adalah belum terintegrasinya SINDE Arsip (Sistem Informasi Naskah Dinas Elektronik) dengan SRIKANDI, yaitu aplikasi umum nasional yang diwajibkan untuk digunakan oleh seluruh instansi pemerintah dalam pengelolaan naskah dinas elektronik. KemenPANRB bersama ANRI menjelaskan bahwa implementasi SRIKANDI ditujukan untuk menyatukan tata naskah seluruh instansi, sehingga setiap kementerian wajib mengintegrasikan sistem internal mereka dengan SRIKANDI. Namun hingga 2025, laporan ANRI dan rilis Kemendikbudristek masih menunjukkan adanya proses bertahap, bukan integrasi penuh.

Problem ini secara eksplisit digaris bawahi ANRI dalam laporan perkembangan implementasi SRIKANDI tahun 2024–2025 yang menyebut bahwa “sebagian K/L masih dalam tahap integrasi, termasuk kementerian besar yang memiliki sistem internal sebelum SRIKANDI diberlakukan”. Kalimat ini relevan dengan kondisi Kemendikdasmen yang memang sebelumnya menggunakan SINDE Arsip secara luas sebelum kebijakan aplikasi umum SPBE diberlakukan. Selain hambatan teknis integrasi sistem, Kemendikdasmen menghadapi tantangan struktural berupa ketimpangan tingkat kematangan digital (digital maturity) antar unit kerja. Berdasarkan hasil evaluasi internal SPBE Kemendikbudristek dan publikasi Kemendikbud terkait reformasi tata kelola digital tahun 2024, dinyatakan bahwa: “Tidak semua biro, pusat, dan direktorat memiliki kapasitas digital yang setara, sehingga implementasi transformasi digital berjalan tidak seragam.”³ Perbedaan maturitas digital menyebabkan ketidakseragaman dalam pencatatan arsip, temuan disfungsi alur disposisi, dan ketidaksinkronan antara dokumen yang tersimpan dan dokumen yang seharusnya dipublikasikan melalui jalur digital resmi.

Salah satu persoalan mendasar dalam implementasi kearsipan digital di Kemendikdasmen adalah ketidakhadiran SOP digital yang secara konsisten digunakan di semua unit kerja. Meski Kemendikbudristek memiliki regulasi umum mengenai tata naskah, tetapi harmonisasi SOP antar-unit khususnya di unit Kemendikdasmen masih dalam proses penyelarasan. Dalam laporan Reformasi Birokrasi Kemendikbudristek 2024, dicatat bahwa: “Sebagian SOP layanan digital masih dalam proses review dan penyelarasan lintas unit.” Masalah lain yang muncul adalah kerentanan keamanan data dalam pengelolaan arsip digital. Kemendikbudristek dalam Laporan SPBE 2024 menekankan bahwa beberapa aplikasi internal masih membutuhkan: penguatan enkripsi, peningkatan kontrol akses, peningkatan pemantauan aktivitas pengguna, dan penataan ulang manajemen backup. Karena arsip pemerintah sering berisi dokumen strategis (surat keputusan, nota dinas, dokumen kerjasama, sampai dokumen sensitif internal), maka ketiadaan proteksi yang optimal dapat mengakibatkan: risiko kebocoran data, hilangnya arsip digital akibat kegagalan

sistem, ketidakmampuan melakukan audit forensik bila terjadi pelanggaran, terganggunya layanan publik jika dokumen hilang atau rusak.

Masalah keamanan ini sangat relevan dengan fungsi Kemendikdasmen sebagai unit yang mengelola data besar (big data) terkait pendidikan dasar dan menengah, sehingga arsip digital harus dikelola dengan tingkat keamanan yang tinggi dan konsisten.

Transformasi digital pada sektor kearsipan pemerintah merupakan agenda strategis yang menentukan keberhasilan tata kelola birokrasi modern. Dalam konteks Kemendikdasmen, urgensi penguatan kearsipan digital menjadi semakin mendesak karena kementerian ini mengelola volume dokumen yang sangat besar, mencakup jutaan arsip terkait tata kelola pendidikan dasar dan menengah di Indonesia. Dokumen tersebut meliputi surat keputusan (SK), nota dinas, laporan program, dokumen pengadaan, data kelembagaan, hingga arsip strategis lain yang wajib dikelola sesuai ketentuan Undang-Undang Kearsipan.

Namun, seperti diuraikan pada bagian sebelumnya, sejumlah hambatan fundamental menyebabkan implementasi kearsipan digital di Kemendikdasmen belum mencapai tingkat optimal. Berbagai bukti resmi dari Kemendikbudristek, ANRI, dan KemenPANRB tahun 2023–2025 menunjukkan bahwa persoalan tersebut tidak bersifat insidental, melainkan merupakan masalah struktural yang bersumber dari faktor teknis, organisasi, dan kesiapan SDM.

Laporan Kemendikbudristek tahun 2024 mengenai Reformasi Birokrasi dan SPBE menegaskan bahwa kesenjangan kompetensi digital pegawai masih menjadi hambatan utama dalam penerapan layanan berbasis elektronik, termasuk layanan kearsipan. Hal ini diperkuat oleh evaluasi KemenPANRB dan ANRI yang menyebut bahwa tingkat literasi digital pegawai pemerintah secara nasional belum merata, sehingga transformasi digital “tidak dapat berjalan seragam antar-unit” (Kemendikbudristek, 2024). Kesenjangan SDM ini menjadi penghalang utama pengelolaan arsip digital yang efisien, konsisten, dan aman. Transformasi digital tidak hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan budaya kerja. Laporan resmi Kemendikbudristek 2024 menegaskan bahwa resistensi budaya organisasi masih menjadi hambatan dalam implementasi

digitalisasi tata naskah dan arsip. Hal itu menimbulkan *implementation gap*, yaitu kesenjangan antara kebijakan digitalisasi yang sudah ditetapkan pemerintah dengan kondisi nyata di lapangan. Kemendikdasmen memiliki struktur organisasi yang besar, terdiri dari banyak direktorat, biro, dan unit teknis. Karena kompleksitas ini, digitalisasi arsip memerlukan koordinasi lintas-unit yang kuat. Namun laporan Kemendikbud tahun 2024 menyatakan bahwa harmonisasi SOP digital antar-unit masih dalam tahap penyesuaian. Ketidakefektifan koordinasi ini melemahkan integrasi data dan menghambat upaya modernisasi birokrasi secara menyeluruh. Laporan resmi Kemendikbudristek (2024) mengenai SPBE menunjukkan bahwa penguatan kompetensi digital pegawai masih bersifat bertahap dan belum merata di seluruh unit kerja. Pelatihan yang dilaksanakan masih dominan bersifat pengenalan dasar, bukan penguasaan mendalam tentang manajemen arsip digital, metadata, keamanan dokumen, atau sistem integrasi data. Ketidakefektifan ini berimplikasi langsung pada kualitas data, kelengkapan arsip, serta akurasi pencatatan dokumen. Sebagaimana ditegaskan dalam kebijakan ANRI dan KemenPANRB, seluruh instansi pemerintah wajib menggunakan SRIKANDI sebagai aplikasi umum nasional dalam tata naskah dan kearsipan elektronik. Namun ANRI dalam laporan implementasi SRIKANDI (2024–2025) menyatakan bahwa *“sebagian kementerian masih dalam proses integrasi sistem internal dengan SRIKANDI, terutama kementerian besar yang memiliki aplikasi sebelum SRIKANDI diberlakukan.”* Kemendikdasmen merupakan salah satu unit yang sebelumnya menggunakan SINDE Arsip, yaitu sistem internal tata naskah elektronik yang telah digunakan bertahun-tahun. Proses integrasi ke SRIKANDI belum sepenuhnya selesai hingga 2025. Kondisi ini menjelaskan mengapa integrasi sistem menjadi salah satu problem paling krusial dalam digitalisasi arsip Kemendikdasmen. Ketersediaan sistem yang belum sepenuhnya aman memperkuat urgensi penelitian mengenai strategi implementasi kearsipan digital di Kemendikdasmen. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi akademik dan praktis yang tinggi untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai hambatan implementasi serta

merumuskan strategi efektif untuk meningkatkan tata kelola kearsipan digital pada Kemendikdasmen.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, dapat diidentifikasi sejumlah masalah utama yang dihadapi dalam strategi implementasi kebijakan kearsipan digital melalui SINDE Arsip di lingkungan Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah, sebagai berikut:

1. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidang kearsipan digital.
2. Resistensi budaya organisasi terhadap perubahan dari sistem manual ke digital.
3. Koordinasi antar unit kerja yang belum optimal.
4. Rendahnya literasi digital dan minimnya pelatihan berkelanjutan.
5. Belum terintegrasinya SINDE Arsip dengan SRIKANDI

C. Rumusan Permasalahan

1. Mengapa implementasi kebijakan kearsipan digital pada Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah belum optimal?
2. Bagaimana strategi untuk lebih mengoptimalkan kebijakan pada Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor internal maupun eksternal yang menyebabkan belum optimalnya implementasi kebijakan kearsipan digital di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah, dengan mengacu pada empat variabel Edward III serta hasil analisis SWOT.
2. Untuk merumuskan dan menilai strategi yang paling efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam mengoptimalkan implementasi kebijakan kearsipan digital di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah melalui pendekatan analisis SWOT, TOWS, dan MCA, sehingga dapat mendukung transformasi digital lembaga secara menyeluruh dan berkesinambungan.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian dengan judul " strategi implementasi kebijakan kearsipan digital: studi kasus di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen) " akan memberikan berbagai manfaat, baik secara akademis maupun praktis. Berikut adalah beberapa manfaatnya:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan pengayaan literatur ilmu pengetahuan, khususnya di bidang kebijakan publik dan manajemen informasi digital, serta berkontribusi dalam pengembangan teori akses informasi. Studi ini memperkaya pemahaman akademik tentang bagaimana tantangan dan kendala dalam kebijakan kearsipan digital berdampak terhadap efektivitas pengelolaan informasi di lingkungan birokrasi.

2. Manfaat Praktis :

- a. Memberikan rekomendasi kebijakan digitalisasi yang lebih adaptif dan aplikatif bagi ANRI dan Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen), guna memperbaiki proses implementasi.
- b. Meningkatkan efisiensi pengelolaan arsip melalui pemanfaatan sistem digital yang terintegrasi dan sesuai dengan standar nasional.
- c. Mengurangi kesenjangan digital, khususnya dalam kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur antara unit kerja pusat dan daerah di lingkungan Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah (kemendikdasmen).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Implementasi kebijakan kearsipan digital pada Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah belum optimal

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Strategi Implementasi Kebijakan Kearsipan Dinamis Digital di Biro Umum Pengadaan Barang dan Jasa pada Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah” dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kebijakan digitalisasi arsip melalui Sistem Naskah Dinas Elektronik (SINDE Arsip) pada dasarnya telah menunjukkan komitmen kelembagaan dalam mewujudkan tata kelola administrasi pemerintahan yang lebih modern dan efisien. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal dan masih menghadapi sejumlah kendala yang bersumber dari aspek komunikasi kebijakan, sumber daya manusia, disposisi pelaksana, serta struktur birokrasi sebagaimana dianalisis melalui teori implementasi kebijakan George C. Edward III.

1. Komunikasi

Antar unit dalam birokrasi masih bersifat parsial dan kurang tersinergi, sehingga informasi strategis dan pedoman operasional tidak selalu tersampaikan secara merata kepada seluruh pelaksana.

2. Sumber daya

Baik berupa SDM, infrastruktur teknologi, maupun anggaran, seringkali terbatas sehingga pelaksana menghadapi kendala teknis dalam pengelolaan arsip digital.

3. Disposisi atau sikap pelaksana

Menunjukkan variasi dalam tingkat motivasi dan pemahaman terhadap kebijakan, di mana sebagian besar pelaksana memiliki komitmen tinggi namun terbentur oleh kompleksitas prosedur dan ketidakjelasan prioritas.

4. Struktur birokrasi

Yang masih hierarkis dan kaku menghambat aliran keputusan serta fleksibilitas dalam implementasi, sehingga berbagai inisiatif digitalisasi cenderung berjalan lambat dan belum sepenuhnya selaras dengan tujuan strategis nasional.

2. Strategi untuk lebih mengoptimalkan kebijakan pada Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah

Analisis menunjukkan bahwa strategi optimal harus dirancang dengan mengintegrasikan temuan lapangan dengan pendekatan analisis strategis berupa SWOT, TOWS, dan Multiple Criteria Analysis (MCA). Melalui analisis SWOT, ditemukan bahwa meskipun terdapat kekuatan berupa komitmen pelaksana dan dukungan regulasi, terdapat kelemahan signifikan berupa keterbatasan SDM terlatih dan sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi. Peluang yang dapat dimanfaatkan termasuk dorongan digitalisasi nasional dan regulasi SPBE, sedangkan ancaman yang perlu diantisipasi mencakup resistensi terhadap perubahan dan risiko kegagalan teknis. Selanjutnya, melalui matriks TOWS, strategi prioritas dapat difokuskan pada penguatan integrasi sistem digital SINDE Arsip dengan regulasi nasional, peningkatan kapasitas pelaksana, dan penyederhanaan prosedur birokrasi, sehingga kelemahan dapat diminimalkan dan peluang dimaksimalkan. MCA kemudian menegaskan bahwa strategi integrasi sistem digital memperoleh skor tertinggi berdasarkan kriteria efektivitas, kelayakan teknis, biaya, dan waktu, sehingga menjadi rekomendasi utama yang memiliki justifikasi empiris dan praktis.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diajukan untuk memperkuat implementasi kebijakan kearsipan digital di Kementerian Pendidikan, Dasar, dan Menengah adalah sebagai berikut:

1. Kementerian perlu menyelenggarakan forum komunikasi dua arah secara rutin sebulan 2 kali bagi unit pelaksana untuk menyampaikan kendala serta memberikan masukan terhadap kebijakan.
2. Kementerian perlu menyusun program pelatihan berkelanjutan yang mencakup pelatihan dasar, lanjutan, dan spesialis pada pengelolaan kearsipan digital. Pelatihan harus melibatkan seluruh pegawai pengelola arsip, tidak hanya admin unit, dan dilaksanakan secara periodik.
3. Untuk meningkatkan disiplin pelaksanaan, dapat diterapkan mekanisme penilaian kinerja berbasis kepatuhan penggunaan *sinde*. Unit yang berprestasi diberikan penghargaan, sedangkan unit yang tidak melaksanakan kewajiban dapat diberikan teguran administratif.
4. Memberikan *reward and recognition* untuk unit yang berhasil mengadopsi sistem digital sepenuhnya.
5. Diperlukan evaluasi berkala untuk memastikan implementasi berjalan sesuai standar. Monitoring dapat dilakukan melalui audit internal, pengukuran tingkat keterisian metadata, dan laporan capaian digitalisasi antarunit.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Agustino, L. (2006). *Dasar-dasar kebijakan publik*. Bandung: Alfabeta.
- Anurogo, W. (2023). *Implementasi kebijakan publik era digital*. Yogyakarta: Deepublish.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aslinda, N. (2018). *Teori dan implementasi kebijakan publik di Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.
- Bekkers, V., Lee, G., Kwak, Y., & Margetts, H. (2015). *Digital governance: New frontiers for public administration research and practice*. *Public Administration Review*, 75(6), 777–789.
- Bozeman, B. (1998). *Public management: The state of the art*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bunyamin, R. (1991) *Sistem Pengambilan keputusan Kebijakanaksanaan Publik Integralistik*. Bandung
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dimock, D. & (1992) *Administrasi Negara. Terjemahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dunn, W. N. (2003). *Public policy analysis: An introduction (3rd ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative . methods in social research*. New York: McGraw-Hill.
- Grindle, M. (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Handayaniingrat, S. (1985) *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung
- Herabudin. (2016). *Administrasi publik: Perspektif, teori, dan praktik di Indonesia*. Bandung: Refika Aditama.

Kartawidjaja, H.A. Daradjat. 2018. Kebijakan Publik Analisis Implementasi Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3). Alfabeta: Bandung.

Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Linder, S. H., Jarvenpaa, S. L., & Davenport, T. H. (2003). *Toward an innovation sourcing strategy*. MIT Sloan Management Review, 44(4), 43-49.

Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1983). *Implementation and public policy*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Matland, R. E. (1995). *Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation*. Journal of Public Administration Research and Theory, 5(2), 145–174.

Mergel, I. (2016). *Agile innovation management in government: A research agenda*. Government Information Quarterly, 33(3), 516–523.

Moleong, L. J. (2013). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moleong, L. J. (2017). Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mulyana, D. (2008). Metodologi penelitian kualitatif: Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Miles, M.B, Huberman, A.M, & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.

Nugroho, R. (2003). Kebijakan publik: Formulasi, implementasi, dan evaluasi. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Nugroho, R. (2006). Public policy. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Olsen, J. P. (2007). *The institutional dynamics of the modern state: Reconsidering the role of bureaucracy*. Public Administration Review, 67(4), 689–700.

Robbins, S. P. (1978) The Administrative Process: Integrating Theory and Practice. New Delhi: PrenticeHall of India Private Limited.

Sarosa, S. (2011). Metodologi penelitian sistem informasi. Yogyakarta: Andi.

- Siagian, S. P. (1994) Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Silalahi, O. (1989) Beberapa Aspek kebijaksanaan Negara. Yogyakarta: Liberty.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2009). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Cetakan ke-1). Alfabeta.
- Suyuti, M. (2013). Metode . penelitian kualitatif: Konsep, metode, dan aplikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Thoha, M. (1997) Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi negara. Jakarta: PT. Grafindo pustaka Persada.
- Thoha, M. (2013). Birokrasi dan politik di Indonesia. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tjokroamidjojo, B. (1978) Administrasi Pembangunan: Administrasi Negara Untuk Mendukung Proses Pembangunan. Malang: Universitas Brawijaya: Malang.
- Van Meter, D., & Van Horn, C. (1975). *The policy implementation process: A conceptual framework. Administration & Society*, 6(4), 445–488.
- Wahab, S. A. (2005). Analisis kebijakan: Dari formulasi ke implementasi kebijakan negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Widodo, J. (2010). Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi proses kebijakan publik. Malang: Bayu Media.

Waldo, D. (1971) Pengantar Study Public Administration. Terjemahan. Cemerlang.

Wursanto, I. 2003. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta : Andi Offset.
Jurnal –jurnal Ilmiah:

JURNAL

Agus Subianto M. 2020. Kebijakan public tinjauan perancangan, implementasi, evaluasi. Brilliant. PT Menuju Insan Cermenlang. Surabaya.

Anurogo, D., et al. (2023). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif: Pendekatan metode kualitatif dan kuantitatif di berbagai bidang*. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Aslinda, I. M. A. (2018). Model kebijakan publik dan teori perubahan kebijakan. Yogyakarta: K-Media.

Aristriya, D., & Tuswoyo. (2024). Implementasi Kebijakan Penggunaan Aplikasi Sistem Informasi Kearsipan Terintegrasi (Srikandi) Sebagai Upaya Mitigasi Arsip Kebencanaan. Jurnal Reformasi Administrasi, 141-147.

Agustina, F. (2025). Analisis implementasi kebijakan digitalisasi arsip pada instansi pemerintah. Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 12(1), 55–68.

Aksenta, A., Irmawati, I., Ridwan, A., Hayati, N., Sepriano, S., Herlinah, H., ... & Ginting, T. W. (2023). *Literasi Digital: Pengetahuan & Transformasi Terkini Teknologi Digital Era Industri 4.0 dan Society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Amalia, A., Suyono, & Arthur, R. (2023). Penyusunan Instrumen Penelitian konsep, Teknik, Uji Realibitas, dan Contoh Instrumen Penelitian. PT Nasya Expanding Manaemen.

Anindia, R. (2025). Evaluasi kebijakan transformasi digital di lembaga pendidikan. Jurnal Kebijakan dan Manajemen Pendidikan, 9(2), 101-115.

Cahyani, A. R., & Idris, M. H. (2025). TANTANGAN TRANSFORMASI DIGITAL: ADAPTASI SISTEM KEARSIPAN OLEH APARATUR SIPIL NEGARA DI KOTA MATARAM. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, 11(1), 1-16.

Fitriana, R. (2016). Peran arsip digital dalam tata kelola pemerintahan modern. Jurnal Kearsipan Indonesia, 5(1), 34–45.

Gustiawan, h. t. (2023). *tata kelola pelayanan arsiparis bidang perbendaharaan dan kas daerah di badan pendapatan pengelolaan keuangan dan aset daerah (bppkad) kota probolinggo* (doctoral dissertation, universitas panca marga).

Harahap, M. D., & Trimurni, F. (2025). Kualitas Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (Srikandi) dalam Pelayanan Administrasi di Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 5(1), 295-312.

Handayani, T. A. (2023). Implementasi kebijakan kearsipan berbasis digital di lembaga pendidikan. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(3), 88–102.

Herabudin. (2016). *Studi kebijakan pemerintah dari filosofi ke implementasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

Iyep, S. R. (2025). Analisis efektivitas kebijakan SPBE dalam pelayanan publik. *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 4(1), 1–17.

Muttaqin, Y. U., & Bhakti, H. D. (2025). Implementasi sistem informasi kearsipan berkas berbasis website: Studi kasus Kecamatan Gresik. *Jurnal Nasional Komputasi dan Teknologi Informasi (JNKTI)*, 8(2), 329–336.

Kartawidjaja, D. (2018). *Kebijakan Publik Analisis Implementasi Kebijakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Alfabeta, Bandung.

Mangaraja, S. (2025). Evaluasi kebijakan SPBE dan efektivitas implementasi e government. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 10(2), 45–60.

Marwick, T., d'Hond, A. M., Melin, J., Willemart, B., DeMock, M., Wyns, W., & Detry, J. M. (1992). Detection of myocardial ischemia by dobutamine stress with echocardiography and Tc MIBI SPECT: comparison of accuracy and defect size. *J Am Coll Cardiol*, 19, 40A.

Maranda, H. (2018). Teori dan model implementasi kebijakan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya*.

Rodiyah, I., Sukmana, H., & Mursyidah, L. (2021). *Buku ajar pengantar ilmu administrasi publik*. Umsida Press, 1-92.

Saefulrahman, I., Muhammadi, R., Sakti, M. F. D., & Alpasha, J. N. (2025). Implementasi Sistem Manajemen Kearsipan Digital di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Bandung Mini Riset Otonomi & Pemerintahan Lokal. *Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora*, 5(1), 12-12.

Rifauddin, M. (2016). *Penerapan digitalisasi arsip di lingkungan pemerintahan*

daerah. *Jurnal Ilmu Informasi Perpustakaan dan Kearsipan*, 8(1), 12–25.

Sudrajat, S. N. (2023). Kendala implementasi kebijakan arsip digital di era transformasi digital. *Jurnal Manajemen Arsip*, 6(2), 99–114.

Subianto, A. (2020). *Kebijakan publik: Tinjauan perencanaan, implementasi dan evaluasi*. Surabaya: Brilian Internasional.

Tjiptasari, F. (2017). Persepsi kegunaan pengelolaan arsip digital menggunakan SIKD (sistem informasi kearsipan dinamis). *Jurnal Kajian Informasi & Perpustakaan*, 5(2), 111-126.

Utami, R. (2023). Strategi penguatan tata kelola arsip digital di instansi pemerintah. *Jurnal Transformasi Digital*, 3(4), 22–36.

Yuanita, D. (2024). Digitalisasi arsip dan manajemen data pendidikan nasional. *Jurnal Informasi dan Kearsipan*, 5(1), 67–79.

Zahara, L. (2021). Manajemen perubahan organisasi pada implementasi sistem digital. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 75–90.

PERATURAN PERUNDANG UNDANGAN :

Undang undang republik indonesia

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.

Peraturan menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Kearsipan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 2 Tahun 2019 tentang Penataan Arsip.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 679 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024.

Peraturan kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana

Peraturan Kepala Badan Nasional Penanggulangan Bencana Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Tata Naskah Dinas Elektronik di Lingkungan Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

Peraturan presiden republik indonesia

Pemerintah Republik Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (*SPBE*). Jakarta: Sekretariat Negara.

Peraturan arsip nasional republik indonesia

Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2021 tentang Pengelolaan Arsip Elektronik.

Peraturan Pemerintah

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan.

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**