

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN
FUNGSIONAL ARSIPARIS MELALUI MENTORING
DI KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN**

Disusun Oleh :

NAMA : ANNA PRAGIAWATI
NPM : 2444021026
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



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

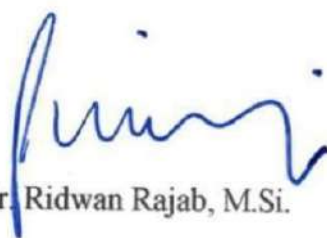
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Anna Pragiawati
NPM : 244021026
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan
(Bahasa Indonesia) Fungsional Arsiparis Melalui Mentoring di
Kementerian Perindustrian
Judul Tesis : *Competency Development Strategies for Functional*
(Bahasa Inggris) *Archivist Positions Through Mentoring at the*
Ministry of Industry

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Pembimbing Tesis



Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Anna Pragiawati
NPM : 244021026
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional
Arsiparis Melalui Mentoring di Kementerian Perindustrian.

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

Hari : Senin
Tanggal : 22 Juni 2026
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DITANYAKAN LULUS PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Achmad Djatmiko, MA

: 

Sekretaris : Dr. Hamka, MA

: 

Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

: 

Pembimbing : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

: 

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anna Pragiawati
NPM : 244021026
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Arsiparis Melalui Mentoring di Kementerian Perindustrian” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, Juli 2026
Yang membuat pernyataan,



Anna Pragiawati

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **"Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Arsiparis Melalui Mentoring di Kementerian Perindustrian"**.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penyelesaian karya ilmiah ini tentu tidak lepas dari dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1 Bapak Ridwan Rajab, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, masukan yang tajam, serta motivasi yang tak ternilai harganya sejak awal penyusunan proposal hingga tesis ini rampung.
- 2 Segenap pimpinan dan staf pengajar di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan wawasan akademik yang sangat bermanfaat.
- 3 Para Penguji yang senantiasa memberikan saran dan masukan atas perbaikan tesis ini.
- 4 Bapak Arnes Lukman, Kepala Biro Umum Kementerian Perindustrian yang telah bersedia memberikan kesempatan kepada peneliti hingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian
- 5 Seluruh *Key Informan* di lingkungan Kementerian Perindustrian, Arsip Nasional RI dan Lembaga Administrasi Negara yang telah membantu peneliti dalam memperoleh data dan informasi
- 6 Pimpinan dan seluruh rekan-rekan Arsiparis serta teman sejawat di lingkungan Kementerian Perindustrian, khususnya para Arsiparis yang telah bersedia menjadi informan dan membagikan pengalaman berharga mereka selama proses pengumpulan data di lapangan.
- 7 Seluruh rekan-rekan sejawat kelas A konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Politeknik STIA LAN Jakarta yang senantiasa memberikan dukungan kepada peneliti.

- 8 Suami, anak-anak dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa yang tidak pernah putus, dukungan moral, serta pengertian yang luar biasa selama masa studi dan penyusunan tesis ini.
- 9 Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penelitian ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh sebab itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan guna penyempurnaan karya ilmiah ini maupun penelitian lanjutan di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi publik, serta menjadi referensi praktis bagi instansi pemerintah dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di era digital.

Jakarta, Juli 2026
Anna Pragiawati

ABSTRAK

Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik menuntut transformasi tata kelola kearsipan dari sistem manual menuju digital. Di Kementerian Perindustrian, penggunaan aplikasi SRIKANDI telah diwajibkan, namun capaian pemberkasan arsip baru menyentuh angka 21,09 persen pada tahun 2024. Rendahnya capaian ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara keharusan normatif dan kesiapan operasional sumber daya manusia, khususnya pada jabatan fungsional Arsiparis. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan kompetensi Arsiparis melalui *mentoring* guna meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dinamis elektronik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi formal seperti pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya mampu mengatasi persoalan teknis di lapangan. Kesenjangan kompetensi antargenerasi dan antarjenjang jabatan memerlukan mekanisme transfer pengetahuan tersirat yang lebih aplikatif. Oleh karena itu, *mentoring* terstruktur diusulkan sebagai strategi utama yang menjembatani pengetahuan teoretis dengan praktik kerja nyata.

Rekomendasi penelitian ini mencakup penyusunan rencana aksi *mentoring* dalam tiga fase, yaitu fase fondasi, fase implementasi dan perluasan, serta fase pelembagaan dan optimasi. Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada tiga prasyarat utama: legitimasi kebijakan internal, kesiapan mentor, dan alokasi waktu khusus. Selain itu, kegiatan *mentoring* wajib diintegrasikan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai agar pelaksanaannya berkelanjutan dan diakui sebagai bagian dari beban kerja profesional. Penerapan strategi ini diharapkan mampu meningkatkan ketertiban pemberkasan digital, memperkuat memori kelembagaan, dan mendukung akuntabilitas kinerja Kementerian Perindustrian.

Kata Kunci: pengembangan kompetensi, arsiparis, *mentoring* terstruktur, kearsipan digital, kinerja pegawai

ABSTRACT

The implementation of Electronic-Based Government Systems (SPBE) requires a fundamental transformation in archival management practices, shifting from conventional manual procedures to digital operations. At the Ministry of Industry, although the SRIKANDI application has been mandated for use, the achievement rate for document filing remains remarkably low at 21.09 percent as of 2024. This insufficient performance reveals a substantial disparity between normative policy requirements and the actual operational capacity of human resources, particularly among functional archivists occupying positions of responsibility. This research endeavors to develop a comprehensive competency development strategy for archivists through the implementation of structured mentoring mechanisms, with the ultimate objective of enhancing the quality of electronic dynamic archival management.

This investigation employs a qualitative research approach utilizing the case study methodology. Data collection was accomplished through in-depth interviews, direct observation, and thorough document analysis. The research findings demonstrate that conventional formal competency development programs, including formal education and training initiatives, have proven insufficient in addressing practical technical challenges encountered in daily operations. Competency disparities among different generations and across various hierarchical job levels necessitate more pragmatic mechanisms for transferring implicit knowledge. Consequently, structured mentoring emerges as the principal strategy capable of bridging the divide between theoretical knowledge and authentic workplace practice.

The research recommendations encompass the formulation of a three-phase mentoring action plan, consisting of the foundational phase, the implementation and expansion phase, and the institutionalization and optimization phase. The effectiveness of this strategy depends fundamentally upon three essential prerequisites: the establishment of clear internal policy legitimacy, the availability of qualified mentors, and the provision of dedicated time allocation for mentoring activities. Additionally, mentoring activities must be systematically integrated into Individual Performance Targets to guarantee continuity and to ensure recognition as an integral component of professional responsibilities. The implementation of this strategy is anticipated to substantially improve the precision and orderliness of digital filing procedures, reinforce institutional memory, and strengthen accountability mechanisms within the Ministry of Industry.

Keywords: *competency development, archivist, structured mentoring, digital archival management, employee performance*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	<u>xiii</u>
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	22
C. Rumusan Masalah... ..	23
D. Tujuan Penelitian.....	23
E. Manfaat Penelitian.....	24
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu.....	25
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	38
1. Tinjauan Kebijakan	38
2. Tinjauan Teoritis	42
C. Kerangka Berpikir.....	87
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	90
A. Metode Penelitian.....	90
B. Teknik Pengumpulan Data	90
C. Teknik Pengolahan dan Analisa Data.....	97
D. Instrumen Penelitian	100

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian	104
B. Analisis Dan Pembahasan	118
C. Formulasi Strategi Pengembangan Kompetensi Melalui Mentoring	148

BAB V SIMPULAN DAN SARAN..... 179

A. Simpulan.	179
B. Saran.....	180

Daftar Pustaka	182
----------------------	-----

Lampiran

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

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Hasil Pengawasan Kearsipan Eksternal Yang Perlu Ditindaklanjuti Tahun 2024	4
Tabel 1.2	Jumlah Naskah Masuk dan Naskah Keluar serta Pemberkasan Arsip di aplikasi Srikandi Kementerian Perindustrian Tahun 2024	6
Tabel 1.3	Sebaran Arsiparis per jenjang Jabatan	9
Tabel 1.4	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi bagi Jabatan Fungsional Arsiparis Kementerian Perindustrian Tahun 2023-2024	15
Tabel 1.5	Jumlah Arsiparis Yang Telah Mengikuti Pengembangan Kompetensi Tahun 2023-2024 di Kementerian Perindustrian.....	17
Tabel 2.1	Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu dan <i>Research gap</i>	32
Tabel 2.2	Fungsi dan Tugas Utama Manajemen Kepegawaian Negara.....	39
Tabel 3.1	Key Informan.....	95
Tabel 4.1	Rincian Aktivitas dan Pengguna di Aplikasi Srikandi	111
Tabel 4.2	Sebaran Jumlah Arsiparis di Kementerian Perindustrian	115
Tabel 4.3	Ringkasan Pengembangan Kompetensi Arsiparis	117
Tabel 4.4	Perbedaan Dimensi Teknis antara sistem manual dan digital	120
Tabel 4.5	Aktivitas Mentoring dan Hasil Kompetensi	124
Tabel 4.6	Alokasi Waktu dan Beban Kerja.....	128
Tabel 4.7	Posisi SWOT Praktik Mentoring di Kementerian Perindustrian.....	130
Tabel 4.8	Matriks SWOT Praktik Mentoring di Kementerian Perindustrian	144
Tabel 4.9	Identifikasi Kebutuhan Strategi Praktik Mentoring	146
Tabel 4.10	Rumusan Strategi Berdasarkan SWOT	150
Tabel 4.11	Rancangan Program Mentoring.....	154
Tabel 4.12	Matriks <i>Action Plan</i> Praktik Mentoring Kementerian Perindustrian Selama 3 Tahun (2026-2028).....	154
Tabel 4.13	Perumusan Kegiatan mentoring ke SKP.....	166
Tabel 4.14	Kerangka Monitoring dan Evaluasi Mentoring.....	170
Tabel 4.15	Matriks Monitoring dan Evaluasi Kinerja.....	173
Tabel 4.16	Target Kinerja Tiga Tahun.....	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Sebaran Jumlah Arsiparis.....	4
Gambar 1.2 Rekapitulasi Sebaran Arsiparis Berdasarkan Generasi Kementerian Perindustrian Tahun 2024.....	10
Gambar 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40
Gambar 2.2 Model Gunung Es “ <i>Ice Berg</i> ”	58
Gambar 2.3 Kerangka Berpikir	88
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Peirndustrian.	107

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik merupakan amanat nasional yang menuntut setiap instansi pemerintah membangun tata kelola yang terpadu, efektif, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Kebijakan ini tidak berhenti pada penyediaan aplikasi, jaringan, atau perangkat kerja, melainkan menuntut perubahan cara kerja birokrasi agar pelayanan administrasi dan pengelolaan informasi berjalan lebih tertib, terdokumentasi, dan mudah ditelusuri kembali. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 menegaskan bahwa SPBE diarahkan untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel serta pelayanan publik yang berkualitas dan tepercaya. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi pemerintahan tidak dapat dinilai hanya dari ada atau tidak adanya sistem elektronik, tetapi harus dilihat dari kesanggupan organisasi membangun perilaku kerja baru yang selaras dengan amanat tersebut.

Di lingkungan Kementerian Perindustrian, tuntutan itu berhubungan langsung dengan penyelenggaraan kearsipan. Arsip bukan sekadar produk samping administrasi, melainkan sumber bukti, memori kelembagaan, dan rujukan bagi pimpinan dalam menyusun kebijakan, melakukan evaluasi, dan menata kesinambungan program. Ketika pengelolaan arsip dinamis berpindah dari medium manual ke medium elektronik, tantangan yang muncul bukan hanya persoalan teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga persoalan ketertiban kerja, ketepatan klasifikasi, kedisiplinan pemberkasan, dan kesanggupan pegawai menyesuaikan diri dengan pola administrasi digital. Oleh sebab itu, problem yang dihadapi Kementerian Perindustrian tidak tepat dibaca sebagai problem teknologi informasi semata, melainkan sebagai persoalan kesiapan perilaku aparatur sipil negara dalam menghayati cara kerja baru yang lebih digital, lebih terstruktur, dan lebih akuntabel.

Transformasi digital ini tidak sekadar mengubah medium kertas menjadi layar, melainkan menuntut redefinisi peran fungsional sesuai amanat undang-undang. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan penguatan profesionalisme ASN dan digitalisasi manajemen ASN sebagai bagian dari pembaruan penyelenggaraan pemerintahan. Amanat tersebut mengharuskan jabatan fungsional tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana administratif dalam pengertian sempit, tetapi sebagai profesi yang dituntut adaptif terhadap perubahan tata kelola, penguasaan teknologi, dan standar kerja yang makin kompleks. Bagi jabatan fungsional Arsiparis, perubahan ini berarti tanggung jawabnya tidak hanya menjaga keteraturan dokumen, tetapi juga memastikan bahwa arsip kelembagaan tercipta, terdokumentasi, diberkaskan, dipelihara, dan dapat digunakan kembali secara andal di dalam sistem kerja elektronik.

Peran tersebut menjadi sangat penting karena Kementerian Perindustrian merupakan instansi yang menjalankan fungsi strategis di bidang pembangunan industri nasional. Penyusunan kebijakan industri, evaluasi program, pembinaan kawasan industri, pengembangan industri prioritas, serta penyusunan rencana strategis membutuhkan dukungan data dan rekam jejak kebijakan yang akurat. Arsip pada posisi ini tidak lagi dipahami sebagai dokumen pasif yang disimpan setelah pekerjaan selesai, tetapi sebagai bagian dari infrastruktur informasi organisasi yang menopang kualitas pengambilan keputusan. Ketika kualitas arsip menurun, kemampuan organisasi membangun kesinambungan pengetahuan juga ikut melemah. Karena itu, kualitas Arsiparis sebagai pengelola arsip dinamis memiliki hubungan langsung dengan kualitas memori kelembagaan dan kemampuan organisasi menjaga akuntabilitasnya.

Secara normatif, pengelolaan arsip dinamis elektronik di instansi pemerintah telah diarahkan melalui penerapan Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi atau SRIKANDI. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun 2020 menetapkan SRIKANDI sebagai aplikasi umum bidang kearsipan dinamis yang wajib

digunakan instansi pemerintah. Selanjutnya, Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021 mengatur pedoman pemanfaatan SRIKANDI untuk registrasi naskah masuk, registrasi naskah keluar, pemberkasan arsip aktif, penyusunan daftar berkas, penyusunan daftar isi berkas, hingga pengelolaan arsip inaktif. Ketentuan tersebut menunjukkan bahwa negara telah menyiapkan kerangka kebijakan yang cukup jelas. Namun, kejelasan regulasi tidak dengan sendirinya menghasilkan kualitas implementasi yang sama kuat di lapangan.

Pemilihan mentoring didasarkan pada kebutuhan mendesak untuk mentransfer pengetahuan tersirat atau tacit knowledge yang tidak mampu dijangkau oleh pendidikan dan pelatihan formal. Meskipun diklat memberikan landasan teoretis yang kuat, metode tersebut sering kali bersifat kaku dan kurang mampu menjawab persoalan teknis yang bersifat kasuistik di lapangan. Mentoring menawarkan pendekatan yang lebih personal dan fleksibel, di mana seorang senior dapat membagikan pengalaman praktis serta kearifan profesionalnya secara langsung kepada junior. Melalui interaksi yang berkelanjutan, proses pembelajaran menjadi lebih bermakna karena terjadi dalam situasi kerja nyata, sehingga hambatan psikologis maupun teknis dalam penguasaan sistem kearsipan digital dapat diatasi secara lebih efektif dibandingkan sekadar mengikuti instruksi dalam ruang kelas yang teoretis.

Perbedaan mendasar antara mentoring dengan coaching terletak pada kedalaman hubungan dan orientasi tujuannya. Jika coaching cenderung berfokus pada pencapaian target kinerja jangka pendek melalui perbaikan keterampilan spesifik, mentoring melampaui hal tersebut dengan menysasar pengembangan profesionalisme secara menyeluruh dan pembentukan identitas karier. Bagi jabatan fungsional Arsiparis, transisi menuju sistem digital bukan hanya soal penguasaan menu aplikasi, melainkan perubahan perilaku dan budaya kerja. Mentoring memungkinkan terjadinya internalisasi nilai-nilai profesional dan etika kerja yang lebih mendalam melalui keteladanan mentor. Dengan demikian, metode ini lebih tepat digunakan untuk menjamin

keberlanjutan transformasi digital karena mampu menyentuh aspek afektif dan kognitif pegawai secara simultan, yang sering kali terabaikan dalam metode pengembangan kompetensi lainnya.

Penentuan Kementerian Perindustrian sebagai lokus penelitian didorong oleh adanya kesenjangan nyata antara ketersediaan infrastruktur teknologi dengan capaian kinerja kearsipan digital. Data menunjukkan bahwa meskipun aplikasi SRIKANDI telah diimplementasikan secara luas, tingkat pemberkasan arsip masih berada pada angka yang rendah, yakni 21,09 persen. Fenomena ini mengindikasikan bahwa masalah utama bukan terletak pada aspek teknologi, melainkan pada kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, komposisi pegawai yang terdiri atas Arsiparis Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja menciptakan keragaman latar belakang serta pengalaman yang memerlukan jembatan komunikasi melalui mentoring. Sebagai instansi yang memegang peran strategis dalam pembangunan industri nasional, ketertiban pengelolaan informasi di kementerian ini menjadi sangat krusial untuk menjaga memori kolektif organisasi serta mendukung akuntabilitas pengambilan keputusan pimpinan.

Kementerian Perindustrian sebelumnya telah menggunakan aplikasi persuratan elektronik yang dikenal dengan nama e disposisi. Sejalan dengan amanat SPBE dan kewajiban penggunaan aplikasi umum nasional, kementerian ini mulai aktif menggunakan SRIKANDI sejak September 2023 dengan masa transisi selama satu tahun. Komitmen organisasi terhadap penerapan sistem ini dipertegas melalui Surat Edaran Menteri Perindustrian Nomor 5 Tahun 2023 tentang Penerapan Aplikasi SRIKANDI di Lingkungan Kementerian Perindustrian. Kebijakan internal tersebut menandakan bahwa dukungan normatif dan administratif di tingkat instansi telah tersedia. Akan tetapi, kehadiran regulasi, surat edaran, dan aplikasi belum otomatis menjamin keberhasilan praktik kearsipan digital apabila belum diikuti penguatan kemampuan teknis dan perilaku kerja pegawainya.

**Tabel 1.1 Hasil Pengawasan Kearsipan Eksternal Yang Perlu
Ditindaklanjuti Tahun 2024**

NO	ASPEK	KONDISI FAKTUAL	LEVEL	CATATAN TIM PENGAWAS	REKOMENDASI TAHUN 2024
1	Pengguna AUBKD (SRIKANDI)/ABKD pada kementerian/lembaga melakukan pemberkasan arsip.	Pengguna AUBKD (SRIKANDI)/ABKD pada kementerian/lembaga melakukan pemberkasan terhadap naskah dinas lebih dari 10% s.d. 25% dan belum memberkas sesuai dengan kaidah kearsipan juga berdasarkan fungsi organisasi masih terpisahkan naskah masuk dan naskah keluar diberkaskan tersendiri. Co : pemberkasan arsip yang belum sesuai adalah berkas naskah masuk unit kerja Biro Umum Tahun 2024	1	Kementerian Perindustrian melakukan pemberkasan terhadap naskah dinas sejumlah 21 % dan diarahkan memberkas sesuai fungsi dan digabung antara naskah masuk, naskah keluar bahkan arsip lain yang saling berkaitan serta memberikan pemahaman kepada admin atau arsiparis yang menangani pemberkasan untuk dapat melakukan pemberkasan sesuai kaidah kearsipan	Kementerian Perindustrian perlu melaksanakan pemberkasan terhadap seluruh naskah dinas yang tercipta di lingkungannya serta memberikan pemahaman mengenai pemberkasan arsip di Srikandi

Sumber : LAKE Kemenperin, Tahun 2024

Hasil pengawasan kearsipan eksternal tahun 2024 memperlihatkan bahwa persoalan utama di Kementerian Perindustrian terletak pada belum optimalnya pemberkasan arsip di aplikasi SRIKANDI. Catatan pengawasan ini penting karena pemberkasan bukan hanya tahapan administratif, melainkan tahapan yang menentukan kualitas penemuan kembali informasi, kesinambungan hubungan antardokumen, dan ketepatan penyusunan berkas sesuai kaidah kearsipan. Bila tahap pemberkasan tidak dikerjakan dengan benar, instansi berhadapan dengan risiko terputusnya jejak administratif, sulitnya pelacakan keputusan, dan menurunnya nilai guna informasi bagi kebutuhan organisasi. Pada titik inilah persoalan kearsipan digital tidak lagi dapat dipahami sebagai pekerjaan rutin yang bersifat teknis belaka.

Kondisi tersebut semakin nyata ketika ditelusuri melalui data penggunaan SRIKANDI di Kementerian Perindustrian sepanjang tahun 2024. Dari keseluruhan naskah masuk dan keluar yang telah diregistrasi, arsip yang berhasil diberkaskan baru mencapai 21,09 persen. Dengan kata lain, sebagian besar naskah yang telah tercatat dalam sistem belum ditindaklanjuti sampai tahap pemberkasan yang semestinya. Angka ini layak dibaca sebagai indikator kesenjangan kinerja digital yang serius. Persoalannya bukan terletak pada ketiadaan sistem, melainkan pada belum berjalannya praktik kerja yang seharusnya menopang sistem tersebut.

Tabel 1.2 Jumlah Naskah Masuk dan Naskah Keluar serta Pemberkasan Arsip di aplikasi Srikandi Kementerian Perindustrian Tahun 2024

No	Jumlah Naskah Masuk yang di registrasi	Jumlah Naskah Keluar yang di registrasi	Jumlah Naskah Masuk yang telah diberkas kan	Jumlah Naskah Keluar yang telah diberkas kan	Jumlah Pember kasan yang dilakuk an	Jumlah Seluruh Naskah	Prosentas e Naskah yang sudah diberkas kan
1	105.184	30.078	21.081	8.831	29.912	135.262	21.09 %

Sumber : Dashboard Aplikasi Srikandi, 31 Desember 2024

Angka 21,09 persen sesungguhnya membuka pertanyaan yang lebih mendasar. Apabila sistem telah tersedia, kewajiban penggunaan telah ditetapkan, dan organisasi telah menjalani masa transisi, mengapa capaian pemberkasan masih rendah. Pertanyaan ini penting karena kegagalan membaca akar masalah dapat menjerumuskan organisasi pada solusi yang keliru. Rendahnya angka pemberkasan sering kali secara terburu buru dihubungkan dengan masalah aplikasi, jaringan, atau infrastruktur teknologi. Padahal, pembacaan yang lebih cermat memperlihatkan bahwa hambatan terbesar justru berada pada kemampuan pengguna untuk menerjemahkan prosedur kearsipan ke dalam alur kerja digital yang tertib dan konsisten. Di sini terlihat adanya kesenjangan antara keharusan normatif dan kesiapan operasional sumber daya manusia.

Secara teoretis, situasi tersebut sejalan dengan pandangan Kotter (2012) yang menegaskan bahwa perubahan organisasi sering gagal bukan karena visi perubahan tidak ada, melainkan karena organisasi tidak berhasil menanamkan perilaku baru yang menopang perubahan itu. Perubahan tata kelola dari arsip manual menuju arsip digital menuntut pembentukan kebiasaan kerja baru. Pegawai tidak hanya dituntut mengetahui bahwa SRIKANDI harus digunakan, tetapi juga harus mampu mempraktikkan ketertiban klasifikasi, memahami hubungan antarnaskah, menentukan berkas yang tepat, dan menjaga konsistensi pemberkasan. Artinya, transformasi digital di bidang kearsipan

memerlukan perubahan perilaku kerja, bukan semata penguasaan menu aplikasi.

Pandangan tersebut juga dapat dijelaskan melalui Technology Acceptance Model yang dikembangkan Davis (1989). Menurut model ini, penerimaan terhadap sistem baru dipengaruhi oleh persepsi kemanfaatan dan persepsi kemudahan penggunaan. Dalam urusan kearsipan digital, pegawai akan cenderung menggunakan sistem secara konsisten apabila mereka merasa sistem itu berguna, mudah dioperasikan, dan selaras dengan rutinitas kerja yang mereka jalani. Namun, bila prosedur dalam sistem dipandang rumit atau tidak sepenuhnya dipahami, maka pegawai dapat menjalankan sistem hanya sebatas registrasi tanpa melanjutkannya sampai tahap pemberkasan. Dengan demikian, angka 21,09 persen dapat dibaca sebagai sinyal bahwa proses adaptasi perilaku digital belum sepenuhnya berhasil.

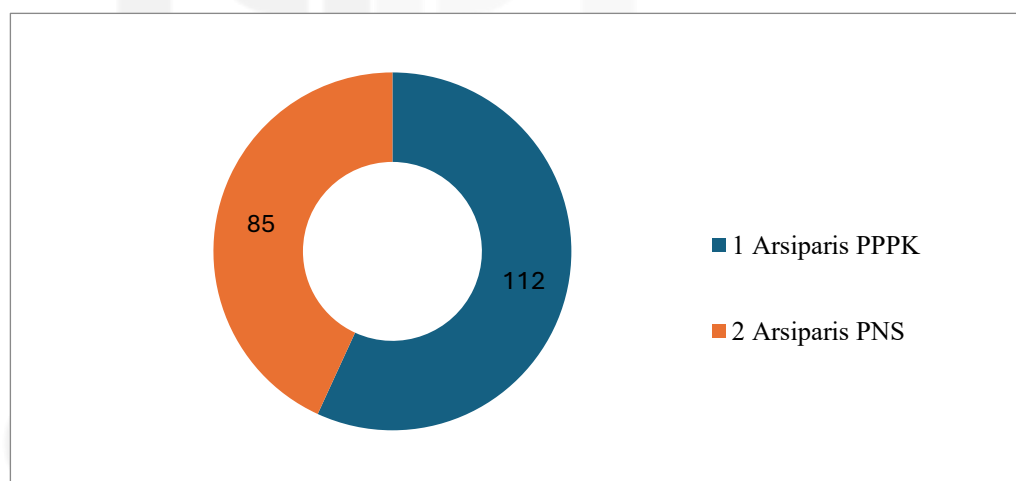
Masalah ini membawa konsekuensi yang tidak kecil. Arsip yang tidak diberkaskan secara tepat akan menyulitkan penemuan kembali informasi, memutus hubungan antara dokumen yang seharusnya berada dalam satu berkas, dan melemahkan kualitas data organisasi. Pada level yang lebih luas, keadaan ini berpotensi mengganggu efektivitas dukungan informasi terhadap proses penyusunan kebijakan industri, evaluasi program, dan pengambilan keputusan pimpinan. Dengan kata lain, kelemahan pemberkasan digital pada akhirnya dapat berpengaruh terhadap mutu tata kelola organisasi secara keseluruhan. Arsip dinamis yang tidak tertata baik bukan hanya membuat pekerjaan administratif menjadi lambat, tetapi juga mengikis memori kelembagaan dan akuntabilitas organisasi.

Masalah kinerja digital tersebut perlu dibaca bersama profil sumber daya manusia kearsipan di Kementerian Perindustrian. Berdasarkan data tahun 2024, jumlah Arsiparis di kementerian ini mencapai 197 orang yang terdiri atas Arsiparis PNS dan Arsiparis PPPK. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa secara kuantitatif organisasi memiliki basis sumber daya manusia yang cukup besar untuk mendukung penyelenggaraan kearsipan. Akan tetapi, jumlah yang

besar tidak selalu identik dengan kesiapan kompetensi yang merata. Perbedaan pengalaman kerja, latar belakang pengangkatan, penguasaan teknologi, dan kedalaman pemahaman prosedural justru dapat menciptakan variasi kemampuan yang cukup lebar di antara para Arsiparis.

Dalam menjalankan roda penyelenggaraan kearsipan di Kementerian Perindustrian, peranan fungsional Arsiparis sangatlah penting, Berikut demografi Arsiparis di Kementerian Perindustrian:

Gambar 1.1 Sebaran Jumlah Arsiparis



Sumber: LAKI Kementerian Perindustrian, Tahun 2024

Untuk mengimplementasikan seluruh daur hidup roda kearsipan, Kementerian Perindustrian dilaksanakan oleh 85 orang pegawai Arsiparis PNS dan 112 orang pegawai Arsiparis PPPK.

Sebaran per jenjang jabatan Arsiparis di Kementerian Perindustrian paling didominasi oleh Arsiparis Terampil dengan jumlah 70 orang pegawai, disusul oleh Arsiparis Ahli Pertama sebanyak 67 orang pegawai. Hal ini dikarenakan mulainya rekrutmen PPPK sejak Tahun 2023 yang sangat menambah jumlah Arsiparis di Kementerian Perindustrian secara signifikan, Sedangkan Kementerian Perindustrian memiliki formasi Arsiparis Ahli Utama yang saat ini diisi oleh 1 orang, dan 13 orang Arsiparis Ahli Madya, 30 Arsiparis Ahli Muda, dimana Arsiparis Ahli Muda ini didominasi oleh Arsiparis hasil penyederhanaan organisasi, dan terakhir kategori keterampilan

untuk Arsiparis Mahir sebanyak 8 orang pegawai serta Arsiparis Penyelia sebanyak 7 orang pegawai. berikut diagram sebaran Arsiparis per jenjang jabatan. Dengan jumlah Arsiparis di Kementerian Perindustrian sebanyak 197 orang pegawai.

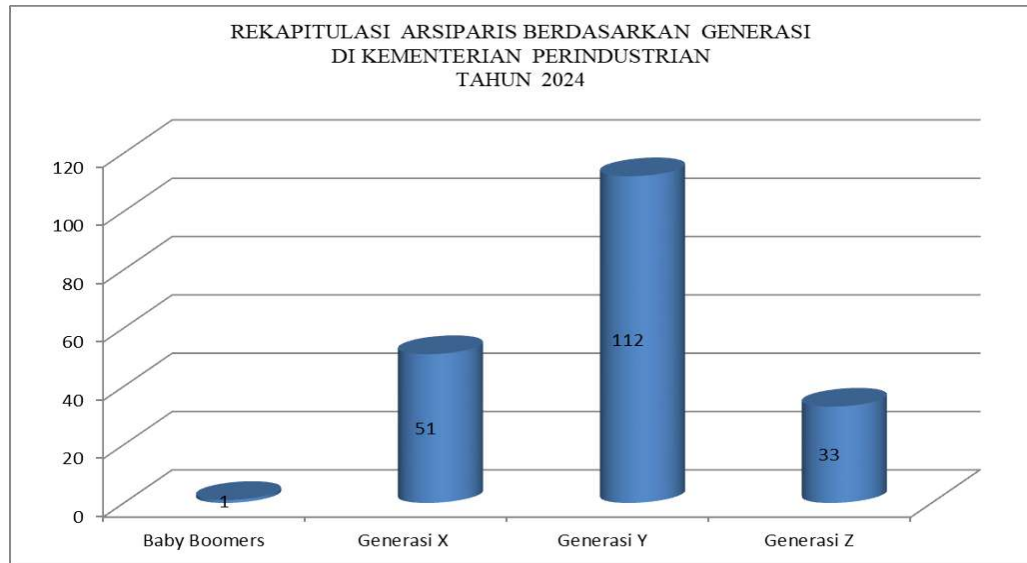
Tabel 1.3 Sebaran Arsiparis per jenjang Jabatan

No.	Kategori	PPPK	PNS	Jumlah
1	Arsiparis Terampil	62	8	70
2	Arsiparis Mahir		8	8
3	Arsiparis Penyelia		7	7
4	Arsiparis Ahli Pertama	50	17	67
5	Arsiparis Ahli Muda		30	30
6	Arsiparis Ahli Madya		14	14
7	Arsiparis Ahli Utama		1	1
	Jumlah			197

Sumber : LAKI Kementerian Perindustrian, Tahun 2024

Sebaran jenjang jabatan memperlihatkan dominasi Arsiparis Terampil dan Arsiparis Ahli Pertama. Kondisi ini memiliki makna penting. Dominasi pada jenjang awal dan menengah menandakan bahwa kebutuhan pembelajaran kerja sangat besar, karena banyak pelaksana kearsipan masih memerlukan penguatan pengalaman, pengawasan mutu kerja, dan pendampingan pada persoalan teknis yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Kehadiran Arsiparis Ahli Utama, Arsiparis Ahli Madya, dan Arsiparis Ahli Muda seharusnya dapat menjadi sumber pengayaan pengetahuan praktis bagi jenjang yang lebih muda. Namun, manfaat ini hanya akan muncul apabila organisasi memiliki mekanisme yang memungkinkan pengetahuan senior dapat berpindah secara terarah kepada pegawai yang lebih junior.

**Gambar 1.2 Rekapitulasi Sebaran Arsiparis Berdasarkan Generasi
Kementerian Perindustrian Tahun 2024**



Sumber: LAKI Kementerian Perindustrian, Tahun 2024

Perbedaan ini menyimpan dua sisi sekaligus. Pada satu sisi, ia berpotensi menimbulkan kesenjangan cara kerja. Pegawai yang terbiasa dengan prosedur manual dapat mengalami kesulitan ketika harus bekerja pada sistem digital yang menuntut kecepatan, ketelitian input, dan kebiasaan administratif baru. Pada sisi lain, pegawai yang relatif lebih dekat dengan teknologi dapat bergerak cepat pada permukaan penggunaan aplikasi, tetapi belum tentu mampu mengambil keputusan kearsipan yang tepat ketika menghadapi kasus yang lebih rumit. Dengan demikian, perbedaan generasi tidak semestinya dibaca sebagai masalah yang harus dipertentangkan, melainkan sebagai sumber pembelajaran timbal balik yang perlu dikelola dengan tepat.

Akan tetapi, potensi pembelajaran itu tidak muncul dengan sendirinya. Pada banyak organisasi, perbedaan generasi justru memunculkan salah paham dalam memaknai kualitas kerja. Pegawai yang lebih senior dapat menilai pegawai yang lebih muda terlalu cepat bergerak tetapi kurang teliti. Sebaliknya, pegawai yang lebih muda dapat menilai pegawai senior terlalu hati hati dan kurang lincah menyesuaikan diri terhadap sistem digital. Bila

perbedaan ini tidak dikelola, organisasi berisiko terjebak pada penilaian timbal balik yang tidak produktif. Dalam urusan kearsipan, risiko semacam ini bisa muncul ketika ketelitian substansial tidak bertemu dengan kecepatan adaptasi digital.

Pada posisi itulah peran organisasi menjadi sangat penting. Organisasi perlu menyediakan mekanisme yang bukan hanya mempertemukan pegawai senior dan junior dalam pembagian tugas, tetapi juga menjadikan perjumpaan itu sebagai ruang belajar. Perjumpaan yang dibiarkan berjalan secara kebetulan mungkin menghasilkan bantuan sesekali, tetapi belum cukup untuk membentuk pola pembelajaran yang konsisten. Sebaliknya, bila organisasi mampu menata hubungan belajar secara sadar, perbedaan generasi dapat berubah menjadi modal penguatan kompetensi. Bagi Kementerian Perindustrian, kebutuhan ini menjadi sangat penting karena jumlah Arsiparis yang besar dan variasi jenjang jabatan menyediakan peluang yang cukup kaya untuk pembelajaran internal.

Pemilihan mentoring didasarkan pada kebutuhan mendesak untuk mentransfer pengetahuan tersirat atau tacit knowledge yang tidak mampu dijangkau oleh pendidikan dan pelatihan formal. Meskipun diklat memberikan landasan teoretis yang kuat, metode tersebut sering kali bersifat kaku dan kurang mampu menjawab persoalan teknis yang bersifat kasuistik di lapangan. Mentoring menawarkan pendekatan yang lebih personal dan fleksibel, di mana seorang senior dapat membagikan pengalaman praktis serta kearifan profesionalnya secara langsung kepada junior. Melalui interaksi yang berkelanjutan, proses pembelajaran menjadi lebih bermakna karena terjadi dalam situasi kerja nyata, sehingga hambatan psikologis maupun teknis dalam penguasaan sistem kearsipan digital dapat diatasi secara lebih efektif dibandingkan sekadar mengikuti instruksi dalam ruang kelas yang teoretis.

Perbedaan mendasar antara mentoring dengan coaching terletak pada kedalaman hubungan dan orientasi tujuannya. Jika coaching cenderung berfokus pada pencapaian target kinerja jangka pendek melalui perbaikan

keterampilan spesifik, mentoring melampaui hal tersebut dengan menyasar pengembangan profesionalisme secara menyeluruh dan pembentukan identitas karier. Bagi jabatan fungsional Arsiparis, transisi menuju sistem digital bukan hanya soal penguasaan menu aplikasi, melainkan perubahan perilaku dan budaya kerja. Mentoring memungkinkan terjadinya internalisasi nilai-nilai profesional dan etika kerja yang lebih mendalam melalui keteladanan mentor. Dengan demikian, metode ini lebih tepat digunakan untuk menjamin keberlanjutan transformasi digital karena mampu menyentuh aspek afektif dan kognitif pegawai secara simultan, yang sering kali terabaikan dalam metode pengembangan kompetensi lainnya.

Penentuan Kementerian Perindustrian sebagai lokus penelitian didorong oleh adanya kesenjangan nyata antara ketersediaan infrastruktur teknologi dengan capaian kinerja kearsipan digital. Data menunjukkan bahwa meskipun aplikasi SRIKANDI telah diimplementasikan secara luas, tingkat pemberkasan arsip masih berada pada angka yang rendah, yakni 21,09 persen. Fenomena ini mengindikasikan bahwa masalah utama bukan terletak pada aspek teknologi, melainkan pada kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, komposisi pegawai yang terdiri atas Arsiparis Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja menciptakan keragaman latar belakang serta pengalaman yang memerlukan jembatan komunikasi melalui mentoring. Sebagai instansi yang memegang peran strategis dalam pembangunan industri nasional, ketertiban pengelolaan informasi di kementerian ini menjadi sangat krusial untuk menjaga memori kolektif organisasi serta mendukung akuntabilitas pengambilan keputusan pimpinan.

Literatur mengenai pembelajaran antargenerasi menunjukkan bahwa perbedaan pengalaman dan kebiasaan kerja dapat menjadi sumber kekuatan organisasi apabila dikelola sebagai modal pembelajaran, bukan sebagai pemisah. Prensky (2001) membedakan antara generasi yang tumbuh bersama teknologi digital dan generasi yang lebih dahulu terbentuk oleh lingkungan non digital. Perbedaan ini memang tidak boleh dipakai secara kaku, tetapi cukup

membantu menjelaskan mengapa kecepatan adopsi teknologi tidak selalu sejalan dengan kedalaman pengetahuan praktis. Di lingkungan Arsiparis Kementerian Perindustrian, situasi tersebut tampak pada kemungkinan adanya pegawai yang cepat mengoperasikan sistem namun masih memerlukan pendampingan dalam penalaran klasifikasi dan pemberkasan, sementara pegawai senior memiliki naluri kearsipan yang lebih matang tetapi memerlukan dukungan untuk menyesuaikan ke dalam sistem digital.

Bila dibaca melalui gagasan pengetahuan tersirat, keadaan ini memperlihatkan bahwa yang sedang dipertaruhkan bukan hanya pengetahuan prosedural yang tertulis, melainkan pengetahuan kerja yang lahir dari pengalaman dan sulit dituangkan secara lengkap ke dalam manual. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pengetahuan tersirat bersifat personal, berbasis pengalaman, dan sukar dipindahkan hanya melalui dokumen tertulis. Dalam pekerjaan kearsipan, pengetahuan ini hadir ketika seorang Arsiparis mampu membaca keterkaitan antar naskah, menilai relevansi dokumen terhadap berkas tertentu, serta menjaga ketertiban arsip berdasarkan insting profesional yang terbentuk dari pengalaman. Pengetahuan semacam ini tidak mudah diajarkan melalui pelatihan satu arah.

Atas dasar itu, persoalan pengembangan kompetensi Arsiparis di Kementerian Perindustrian tidak dapat dilepaskan dari cara organisasi mentransfer pengetahuan kerja. Organisasi boleh saja memiliki standar, panduan, dan aplikasi, tetapi bila mekanisme transfer pengetahuan tersirat tidak berjalan, maka kesenjangan kompetensi tetap akan bertahan. Kondisi inilah yang menjelaskan mengapa rendahnya pemberkasan digital tidak dapat diatasi hanya dengan menambah sosialisasi sistem. Yang dibutuhkan adalah mekanisme pembelajaran kerja yang lebih dekat dengan praktik, memungkinkan pengamatan langsung, memberi ruang umpan balik, dan membantu pegawai belajar melalui contoh nyata.

Bila ditelaah lebih jauh, persoalan transfer pengetahuan tersebut sesungguhnya menyentuh inti masalah organisasi pembelajar. Organisasi yang

sehat tidak hanya menghasilkan pekerjaan, tetapi juga menghasilkan proses belajar yang memungkinkan pengalaman menjadi milik bersama. Ketika seorang Arsiparis senior mampu menyelesaikan pemberkasan dengan tepat karena pengalaman bertahun-tahun, organisasi seharusnya mempunyai cara agar pengalaman itu tidak berhenti sebagai kecakapan individual. Pengalaman itu perlu diterjemahkan menjadi pengetahuan kolektif. Tanpa proses semacam ini, organisasi akan terus berhadapan dengan pola yang sama, yaitu keterampilan inti menumpuk pada segelintir orang sementara sebagian pegawai lain tetap bergantung pada coba-coba atau belajar sendiri.

Masalah ini menjadi lebih mendesak pada organisasi pemerintah yang sedang bergerak cepat ke arah digitalisasi. Perubahan sistem kerja digital sering memberi kesan seolah-olah semua persoalan dapat diselesaikan dengan menyediakan aplikasi dan pedoman. Padahal, digitalisasi justru sering membuat pekerjaan menjadi lebih kompleks. Pegawai dituntut memahami hubungan antara prosedur elektronik, substansi administrasi, dan akurasi data pada saat yang sama. Dalam pekerjaan kearsipan, kompleksitas itu terlihat ketika satu kesalahan kecil pada tahap pemberkasan dapat mengganggu penelusuran dokumen pada masa mendatang. Oleh sebab itu, kebutuhan belajar melalui praktik bersama menjadi jauh lebih penting daripada sekadar pemahaman teoretis.

Keadaan ini juga mengingatkan bahwa organisasi tidak boleh memisahkan antara pembinaan kompetensi dan pencapaian kinerja. Kinerja pemberkasan digital yang rendah sesungguhnya bukan hanya gejala bahwa hasil kerja belum mencapai target, tetapi juga tanda bahwa sistem pembelajaran internal organisasi belum berjalan optimal. Dengan kata lain, rendahnya angka pemberkasan merupakan wajah nyata dari belum terbangunnya mekanisme pembinaan kompetensi yang benar-benar hidup di ruang kerja. Karena itu, pembahasan mengenai pengembangan kompetensi perlu diletakkan langsung sebagai bagian dari pembahasan mengenai kinerja organisasi.

Persoalan berikutnya tampak pada data pengembangan kompetensi formal. Meskipun Kementerian Perindustrian telah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional Arsiparis, partisipasi pada pelatihan formal, diklat teknis, dan sertifikasi masih menunjukkan keterbatasan. Jumlah Arsiparis yang telah mengikuti diklat fungsional, diklat teknis, dan sertifikasi belum mencakup keseluruhan kebutuhan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa jalur pengembangan formal yang ada belum sepenuhnya mampu menjadi jawaban utama atas kebutuhan penguatan kompetensi teknis Arsiparis.

Tabel 1.4 Kebutuhan Pengembangan Kompetensi bagi Jabatan Fungsional Arsiparis Kementerian Perindustrian Tahun 2023-2024

NO	JABATAN	DIKLAT FUNGSIONAL (ANRI) (Syarat Kenaikan Jabatan Bagi PNS)		DIKLAT TEKNIS PENYELENGGARA ANRI (PNS dan PPPK)					SERTIFIKASI/ UJI KOMPETENSI	
		Keahlian	Keterampilan	PAD	PAE	Penyusutan Arsip	Digitalisasi Arsip	Fasilitator Kearsipan	Jabatan (PNS)	Kompetensi (PAD) (PNS dan PPPK)
1	Arsiparis Terampil		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Arsiparis Mahir		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	Arsiparis Penyelia		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	Arsiparis Ahli Pertama	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	Arsiparis Ahli Muda	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	Arsiparis Ahli Madya	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	Arsiparis Ahli Utama	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

PAD adalah Pengelolaan Arsip Dinamis
PAE adalah Pengelolaan Arsip Elektronik

Sumber : Data Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Arsiparis, Kementerian Perindustrian Tahun 2024

Dengan merinci kebutuhan pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional Arsiparis di Kementerian Perindustrian, maka dapat diperoleh kegiatan pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Diklat fungsional Arsiparis Tk Ahli dan Tk Keterampilan, Seusai dengan Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan

Kearsipan, dimana pengembangan kompetensi ini hanya dapat diselenggarakan di Arsip Nasional Republik Indonesia, dengan proses keikutsertaan dari Kementerian Perindustrian berupa biaya Penerimaan Negara Bukan Pajak sebesar Rp 6.560.000,- sampai dengan Rp 13.790.000 / diklat, dengan jumlah jam pelajaran sebanyak 640 JP, metode non klasikal dan klasikal.

2. Diklat Teknis Kearsipan.

Seusai dengan Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kearsipan, pengembangan kompetensi ini pun hanya dapat diselenggarakan di Arsip Nasional RI dengan proses keikutsertaan dari Kementerian Perindustrian berupa biaya Penerimaan Negara Bukan Pajak dengan biaya kisaran Rp 2.670.000,- sampai dengan Rp 4.510.000 / diklat, dengan jumlah jam pelajaran kisaran 32-45 JP, metode yang digunakan non klasikal.

3. Sertifikasi Kearsipan

Sesuai dengan Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pedoman Sertifikasi Kearsipan, menjelaskan pengembangan kompetensi melalui sertifikasi kearsipan dilaksanakan dengan dua cara :

1) Sertifikasi Jabatan

Sertifikasi Jabatan dilaksanakan oleh Arsip Nasional Republik Indonesia untuk mengukur kompetensi atas kemampuan Arsiparis yang akan melaksanakan perpindahan jabatan, kenaikan jabatan dan alih kategori, dengan standar kelulusan nilai 60.

2) Sertifikasi Kompetensi

Sertifikasi Kompetensi pun dilaksanakan oleh Arsip Nasional Republik Indonesia untuk mengukur kompetensi teknis dari kemampuan Arsiparis adapun kompetensi teknis yang diuji adalah

pengelolaan arsip dinamis (PAD), dengan standar kelulusan nilai 70 dan memiliki sertifikasi kompetensi per jenjang L1, L2 dan L3.

Keikutsertaan sertifikasi ini dinilai dari portofolio, computer based test (CBT), wawancara dan ujian praktik. Biaya atas sertifikasi ini pun dikenai biaya Penerimaan Negara Bukan Pajak Rp 1.700.000,- dan dilaksanakan secara tatap muka. Di tengah keterbatasan anggaran dan kuota pelatihan formal dari ANRI, mentoring hadir sebagai solusi strategis yang efisien, murah, dan mendalam.

Adapun jumlah Arsiparis di Kementerian Perindustrian yang telah mengikuti dan lulus Diklat Fungsional, Diklat Teknis dan Sertifikasi sejak tahun 2023-2024 sebagai berikut :

Tabel 1.5 Jumlah Arsiparis Yang Telah Mengikuti Pengembangan Kompetensi Tahun 2023-2024 di Kementerian Perindustrian

No	Kategori	Jumlah Arsiparis PPPK yang Sudah mengikuti	Jumlah Arsiparis PNS yang telah mengikuti	Jumlah	Jumlah Arsiparis Keahlian	Jumlah Arsiparis Keterampilan (PNS)	Jumlah Arsiparis (PPPK)	Jumlah Arsiparis (PNS)	Jumlah Arsiparis (PNS dan PPPK)	prosentase (%)
1	Diklat Fungsional Arsiparis Tk Keahlian	-	24	24	62					38.71
2	Diklat Fungsional Arsiparis Tk Keterampilan	-	9	9		23				39.13
3	Diklat Teknis(PAD, PAE, Penyusutan Arsip, Fasilitator	8	15	23					197	11.68
4	Sertifikasi Kompetensi PAD	5	22	27					197	13.71
5	Sertifikasi Jabatan (Kenaikan Jenjang)		33	33			112	85		38.82

Sumber : LAKI Kementerian Perindustrian , Tahun 2024

Melihat dari Tabel diatas dapat di ketahui kesenjangan kompetensi dapat di gambarkan hal-hal sebagai berikut 1) Arsiparis yang telah mengikuti dan lulus Diklat Fungsional Tk Keahlian sebesar 38,71 % dari jumlah Arsiparis Tk Keahlian, 2) Arsiparis yang mengikuti dan lulus Diklat Fungsional Tk Keterampilan sebesar 39,13 % dari jumlah Arsiparis Tk Keterampilan, 3) Arsiparis yang mengikuti dan lulus Diklat Teknis sebanyak 11, 68 % dari

jumlah Arsiparis, 4) Arsiparis yang mengikuti dan lulus Sertifikasi Kompetensi PAD sebanyak 13,71 %, dan 5) Arsiparis yang mengikuti dan lulus Sertifikasi Jabatan sebanyak 38,82 %. Melihat dari data tersebut maka pengembangan kompetensi bagi jabatan fungsional Arsipairs perlu dilakukan peningkatan.

Keterbatasan tersebut dapat dibaca dari beberapa sisi. Pertama, pendidikan dan pelatihan formal pada bidang kearsipan umumnya membutuhkan biaya, waktu, dan kuota yang tidak sedikit. Kedua, tidak semua kompetensi teknis dapat dipindahkan secara efektif melalui ruang kelas, terutama bila pekerjaan menuntut ketelitian atas kasus nyata yang muncul dalam arus administrasi harian. Ketiga, hasil pelatihan tidak selalu otomatis berpindah menjadi perilaku kerja apabila organisasi tidak menyediakan ruang praktik, umpan balik, dan penguatan pascapelatihan. Baldwin dan Ford (1988) menjelaskan bahwa keberhasilan transfer pelatihan sangat dipengaruhi oleh karakter peserta, desain pelatihan, dan dukungan lingkungan kerja. Bila lingkungan kerja tidak menopang penggunaan kompetensi baru, maka hasil pelatihan sering tidak bertahan lama.

Kesenjangan kinerja kearsipan di Kementerian Perindustrian terlihat sangat nyata melalui disparitas antara tingkat penggunaan aplikasi dengan kualitas pemberkasan yang dihasilkan. Meskipun sistem SRIKANDI telah dioperasikan secara luas, capaian pemberkasan arsip digital hanya menyentuh angka 21,09 persen pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar aparatur masih terjebak pada pola kerja administratif lama yang hanya menitikberatkan pada registrasi naskah tanpa menuntaskannya hingga tahap pengelompokan berkas yang sistematis. Transisi dari media kertas menuju media elektronik menuntut ketelitian yang lebih tinggi dalam menentukan klasifikasi arsip, namun kenyataannya banyak pegawai yang masih merasa asing dengan logika kerja digital yang menuntut integrasi data secara real time.

Pada titik ini, kritik terhadap pelatihan formal tidak berarti menolak pentingnya pelatihan. Pelatihan tetap diperlukan untuk menyamakan pemahaman, mengenalkan standar, memperbarui wawasan, dan memberi

legitimasi kompetensi melalui sertifikasi. Akan tetapi, pelatihan formal memiliki batas ketika harus berhadapan dengan pekerjaan yang sangat dipengaruhi pengalaman dan ketelitian kasus. Ruang kelas dapat menjelaskan prosedur, tetapi tidak selalu mampu menghadirkan kerumitan naskah nyata, perbedaan sifat dokumen, dan keputusan mikro yang harus diambil saat pegawai bekerja. Karena itulah pelatihan formal perlu diikuti oleh pembelajaran pascapelatihan yang dekat dengan ruang kerja.

Dalam birokrasi, persoalan ini sering kali diperburuk oleh beban kerja dan ritme organisasi. Pegawai yang baru selesai mengikuti pelatihan sering kembali ke unit kerja dengan tumpukan pekerjaan yang tidak memberi banyak ruang untuk mencoba dan menguatkan keterampilan baru secara bertahap. Akibatnya, materi pelatihan yang telah diperoleh tidak sempat berubah menjadi kebiasaan kerja. Pada akhirnya, organisasi mengeluarkan sumber daya untuk pelatihan tetapi tidak memperoleh perubahan perilaku yang cukup berarti. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi perlu memikirkan bagaimana proses belajar terus berlanjut setelah pelatihan selesai.

Dari sudut pandang organisasi, mentoring dapat mengisi ruang kosong tersebut. Mentoring memungkinkan organisasi membangun jembatan antara pengetahuan yang didapat melalui pelatihan dengan penerapan nyata di tempat kerja. Melalui pendampingan yang rutin, pegawai dapat mengajukan pertanyaan, memperoleh koreksi langsung, dan menghubungkan materi pelatihan dengan kasus pekerjaan yang benar benar dihadapi. Bila pelatihan berfungsi memberi kerangka dasar, mentoring berfungsi mengubah kerangka itu menjadi kebiasaan kerja yang mantap. Kombinasi inilah yang penting bagi Kementerian Perindustrian.

Di lingkungan ASN, pengembangan kompetensi sesungguhnya telah memperoleh dasar kebijakan yang kuat. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 menegaskan bahwa setiap PNS berhak memperoleh pengembangan kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan

rencana pengembangan karier. Selanjutnya, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 mengatur bahwa pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui jalur klasikal dan nonklasikal. Jalur nonklasikal meliputi antara lain pembelajaran mandiri, pembelajaran di tempat kerja, pertukaran pegawai, coaching, dan mentoring. Ketentuan ini menunjukkan bahwa negara sesungguhnya telah menyediakan ruang bagi instansi untuk mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih fleksibel dan lebih dekat dengan kebutuhan nyata pegawai.

Dengan pijakan regulatif tersebut, mentoring muncul sebagai alternatif yang relevan bagi Kementerian Perindustrian. Mentoring tidak hanya menjanjikan efisiensi dari sisi biaya dan waktu, tetapi juga memberi kesempatan bagi organisasi untuk menghubungkan pegawai yang memiliki pengalaman tinggi dengan pegawai yang memerlukan penguatan kompetensi teknis dalam pekerjaan sehari-hari. Melalui hubungan seperti ini, proses belajar tidak berhenti pada transfer informasi, melainkan berkembang menjadi transfer penalaran kerja, pembentukan kebiasaan, dan penanaman ketelitian profesional. Di sinilah mentoring mempunyai nilai tambah yang tidak mudah digantikan oleh pelatihan formal biasa.

Bandura (1977) menjelaskan bahwa manusia belajar melalui pengamatan, peniruan, dan penguatan. Dalam pekerjaan kearsipan digital, proses itu dapat terjadi ketika Arsiparis yang lebih junior mengamati cara senior menentukan kode klasifikasi, menghubungkan dokumen ke dalam berkas yang tepat, serta mengoreksi kesalahan pemberkasan secara langsung. Tahap perhatian muncul ketika pegawai memusatkan pengamatan pada contoh kerja yang diberikan. Tahap retensi terjadi ketika langkah-langkah tersebut dipahami dan diingat. Tahap reproduksi berlangsung ketika pegawai mencoba mempraktikkan sendiri prosedur yang telah diamati. Tahap motivasi hadir ketika pegawai menerima penguatan berupa umpan balik, rasa mampu, dan pengakuan atas hasil kerja yang benar. Teori ini memperlihatkan bahwa

pembelajaran kompetensi teknis akan lebih efektif bila terjadi dekat dengan pekerjaan nyata.

Pada pekerjaan pengelolaan arsip dinamis di SRIKANDI, ilustrasi tersebut sangat mudah ditemukan. Seorang Arsiparis junior tidak cukup hanya membaca pedoman tentang pemberkasan. Ia perlu melihat bagaimana senior membaca hubungan antara naskah masuk dan naskah keluar, bagaimana memilih klasifikasi yang tepat, bagaimana menempatkan dokumen pada berkas yang sesuai, dan bagaimana menghindari pemisahan berkas yang seharusnya berada dalam satu rangkaian. Ketika proses itu dilakukan bersama, terjadi pemindahan pengetahuan yang lebih dari sekadar hafalan prosedur. Yang dipindahkan adalah cara berpikir profesional. Karena itulah pembelajaran sosial dan pengetahuan tersirat menjadi sangat relevan untuk menjelaskan kebutuhan pengembangan kompetensi Arsiparis.

Praktik baik dari berbagai lingkungan profesi kearsipan juga menunjukkan pentingnya pendampingan. Society of American Archivists telah lama mengembangkan program mentoring sebagai media pendidikan berkelanjutan bagi profesional kearsipan. Di kawasan Afrika Timur dan Selatan, Mojapelo (2022) menunjukkan bahwa program mentoring profesi kearsipan dipandang penting untuk memperkuat transfer pengetahuan dan penguatan kapasitas profesional. Meskipun latar kelembagaan setiap negara berbeda, pelajaran yang dapat diambil cukup jelas, yaitu bahwa profesi kearsipan menghadapi kebutuhan pembelajaran berkelanjutan yang tidak selalu dapat dipenuhi oleh pelatihan formal semata. Penguatan kompetensi sering kali menuntut hubungan belajar yang personal, praktis, dan bertahap.

Bagi Kementerian Perindustrian, kebutuhan ini menjadi lebih mendesak karena organisasi menghadapi tiga tekanan sekaligus. Pertama, ada tekanan regulatif untuk menerapkan SPBE dan memaksimalkan penggunaan SRIKANDI. Kedua, ada tekanan operasional untuk memastikan arsip dapat mendukung penyusunan kebijakan dan pengambilan keputusan. Ketiga, ada tekanan internal berupa kesenjangan kompetensi, perbedaan generasi, dan

keterbatasan pelatihan formal. Bila ketiga tekanan ini tidak dikelola melalui strategi pengembangan kompetensi yang tepat, organisasi akan terus berhadapan dengan rendahnya kualitas pemberkasan digital dan lemahnya transfer pengetahuan kerja.

Berangkat dari situasi tersebut, penelitian ini menempatkan pengembangan kompetensi melalui mentoring sebagai fokus kajian utama. Pilihan ini tidak lahir semata karena mentoring tampak praktis dan hemat biaya, tetapi karena pendekatan ini memiliki dasar kebijakan, landasan teoretis, dan relevansi empiris yang cukup kuat untuk menjawab kebutuhan organisasi. Penelitian ini berasumsi bahwa persoalan utama pada pengembangan kompetensi Arsiparis di Kementerian Perindustrian tidak hanya terletak pada kurangnya pelatihan, melainkan pada belum terbangunnya mekanisme pembelajaran kerja yang memungkinkan pengetahuan praktis berpindah secara sistematis dari Arsiparis yang lebih berpengalaman kepada Arsiparis yang sedang memperkuat kapasitasnya.

Untuk membedah persoalan tersebut, penelitian ini memanfaatkan lensa pembelajaran sosial dari Bandura, konsep pengetahuan tersirat dari Nonaka dan Takeuchi, serta perspektif pengembangan kompetensi ASN yang dihubungkan dengan instrumen formulasi strategi. Kombinasi ini dipilih agar penelitian tidak berhenti pada deskripsi kelemahan, tetapi dapat bergerak sampai pada identifikasi faktor determinan dan perumusan strategi pengembangan kompetensi yang lebih operasional. Dengan cara itulah penelitian diharapkan mampu memberi kontribusi yang lebih nyata bagi Kementerian Perindustrian.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan yang dapat diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Masih terdapat kesenjangan kinerja digital yang tercermin dari rendahnya capaian pemberkasan arsip pada aplikasi SRIKANDI dibandingkan dengan jumlah naskah yang telah diregistrasi.
- 2 Transfer pengetahuan kerja antargenerasi dan antarjenjang jabatan Arsiparis, terutama pengetahuan praktis yang diperlukan untuk pemberkasan digital yang akurat, belum berlangsung secara sistematis.
- 3 Aparatur cenderung hanya menguasai aspek operasional aplikasi tanpa memahami esensi pemberkasan arsip secara mendalam
- 4 Faktor biaya diklat fungsional yang tinggi dan keterbatasan kuota sertifikasi dari Arsip Nasional (ANRI).
- 5 Strategi pengembangan kompetensi yang selama ini lebih bertumpu pada pelatihan formal belum sepenuhnya memadai untuk menjawab kebutuhan adaptasi perilaku kerja digital dan penguatan kompetensi teknis Arsiparis di Kementerian Perindustrian.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang identifikasi masalah maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor penghambat yang mempengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi jabatan fungsional Arsiparis melalui mentoring di Kementerian Perindustrian?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi jabatan fungsional Arsiparis melalui mentoring yang relevan untuk diterapkan di Kementerian Perindustrian?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan utama dari penelitian yang dilaksanakan kali ini adalah

1. Mengidentifikasi faktor penghambat yang mempengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi jabatan fungsional Arsiparis melalui mentoring di Kementerian Perindustrian.

2. Merumuskan strategi pengembangan kompetensi jabatan fungsional Arsiparis melalui mentoring yang relevan untuk diterapkan di Kementerian Perindustrian.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan yang positif bagi perspektif akademik maupun perspektif praktik bagi Kementerian Perindustrian dalam menerapkan mentoring dalam pengembangan kompetensi jabatan fungsional Arsiparis,

1. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian mengenai pengembangan kompetensi ASN, khususnya pada jabatan fungsional Arsiparis, dengan menempatkan mentoring sebagai strategi pembelajaran kerja yang relevan bagi birokrasi digital. Penelitian ini juga diharapkan memberi sumbangan pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran antargenerasi.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Kementerian Perindustrian dalam menata strategi pengembangan kompetensi Arsiparis yang lebih adaptif, hemat sumber daya, dan lebih dekat dengan kebutuhan kerja sehari-hari. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh unit pembina jabatan fungsional Arsiparis untuk mengembangkan skema mentoring yang mampu memperkuat kompetensi teknis dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan kearsipan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi tata kelola kearsipan dari sistem manual menuju digital di Kementerian Perindustrian menghadapi tantangan besar pada aspek kesiapan sumber daya manusia. Meskipun infrastruktur teknologi melalui aplikasi SRIKANDI telah tersedia dan digunakan secara luas, capaian pemberkasan arsip digital yang hanya menyentuh angka 21,09 persen menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi teknis yang mendalam. Masalah utama bukan terletak pada ketersediaan sistem elektronik, melainkan pada kemampuan aparatur dalam menerjemahkan kaidah kearsipan ke dalam alur kerja digital yang tertib dan akuntabel. Rendahnya angka pemberkasan tersebut merupakan sinyal bahwa penguasaan menu aplikasi belum dibarengi dengan pemahaman substansi kearsipan yang memadai.

Strategi pengembangan kompetensi melalui mentoring terstruktur terbukti menjadi solusi yang paling efektif untuk mengatasi persoalan tersebut. Metode ini mampu menjembatani keterbatasan pendidikan dan pelatihan formal dalam menjangkau pengetahuan tersirat atau *tacit knowledge* yang bersifat praktis dan kasuistik di lapangan. Melalui interaksi personal yang berkelanjutan antara pejabat fungsional senior dan junior, terjadi proses transfer pengalaman serta internalisasi nilai-nilai profesionalisme yang lebih mendalam. Mentoring tidak hanya meningkatkan kemahiran teknis dalam pengoperasian fitur aplikasi, tetapi juga mengubah perilaku dan budaya kerja pegawai agar lebih selaras dengan tuntutan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Keberhasilan implementasi mentoring sangat bergantung pada dukungan kelembagaan yang kuat, yang mencakup legitimasi kebijakan internal, kesiapan para mentor, serta alokasi waktu yang memadai bagi proses

pembelajaran. Pengintegrasian kegiatan mentoring ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai menjadi prasyarat mutlak agar program ini berjalan secara berkelanjutan dan diakui sebagai bagian dari beban kerja profesional. Dengan penerapan rencana aksi yang terbagi dalam fase fondasi, implementasi, hingga pelembagaan, Kementerian Perindustrian akan mampu meningkatkan ketertiban pemberkasan digital, memperkuat memori kelembagaan, serta menjamin akuntabilitas kinerja organisasi secara menyeluruh. Upaya ini pada akhirnya akan memastikan bahwa teknologi informasi benar-benar berfungsi sebagai penggerak efisiensi birokrasi, bukan sekadar perpindahan media penyimpanan data.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian dan rencana aksi yang telah disusun, peneliti merumuskan beberapa saran strategis sebagai tindak lanjut untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi Arsiparis di Kementerian Perindustrian:

1. Penguatan Legitimasi Kebijakan Internal: Pimpinan Kementerian Perindustrian disarankan segera menerbitkan regulasi internal yang melegitimasi praktik mentoring sebagai metode pengembangan kompetensi non-klasikal yang diakui secara formal. Kebijakan ini harus memuat pedoman operasional yang jelas mengenai hak, kewajiban, serta mekanisme penghargaan bagi mentor dan mentee guna menjamin keberlanjutan program di seluruh unit kerja.
2. Integrasi Mentoring ke dalam Manajemen Kinerja: Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi disarankan mengintegrasikan kegiatan mentoring ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Dengan menjadikan mentoring sebagai bagian dari indikator kinerja individu, proses transfer pengetahuan tidak lagi dianggap sebagai beban kerja tambahan, melainkan sebagai tanggung jawab profesional

yang berkontribusi langsung pada penilaian prestasi kerja dan pengembangan karier pegawai.

3. Penyusunan Kurikulum Mentoring Berbasis Kasus: unit pembinaan kearsipan internal disarankan menyusun kurikulum mentoring yang terstruktur dengan menitikberatkan pada penyelesaian studi kasus nyata di lapangan. Kurikulum ini harus fokus pada aspek-aspek kritis yang menjadi titik lemah saat ini, seperti ketepatan klasifikasi arsip industri, pengelolaan metadata pada aplikasi SRIKANDI, serta prosedur penutupan berkas digital yang sesuai dengan kaidah kearsipan nasional.
4. Penyediaan Alokasi Waktu Khusus: Setiap pimpinan unit kerja disarankan memberikan dukungan nyata berupa alokasi waktu khusus bagi pasangan mentor dan mentee untuk melakukan interaksi pembelajaran secara rutin. Dukungan ini sangat krusial untuk memastikan bahwa proses transfer *tacit knowledge* tidak terhambat oleh beban kerja rutin harian, sehingga transformasi perilaku kerja digital dapat berjalan secara optimal dan konsisten.
5. Pengembangan Basis Pengetahuan Digital: Kementerian Perindustrian disarankan membangun platform *knowledge management system* sederhana untuk mendokumentasikan hasil-hasil pembelajaran dari proses mentoring. Dokumentasi yang baik atas solusi teknis dan pengalaman praktis para senior akan menjadi aset organisasi yang berharga, sehingga memori kelembagaan tetap terjaga dan dapat diakses oleh generasi Arsiparis berikutnya meskipun pejabat senior telah memasuki masa purna tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Albani, M., Maggio, I., & Data Stewardship Interest Group, C. (2020). Long-Term Data Preservation Data Lifecycle, Standardisation Process, Implementation and Lessons Learned. *International Journal of Digital Curation*, 15(1), 10. <https://doi.org/10.2218/ijdc.v15i1.715>
- Allen, T. D. , & E. L. T. (Eds.). (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Blackwell Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page.
- Anggoro Seto, A., Desty Febrian, W., Donal Mon, M., Senoaji, F., Nurul Kusumawardhani, Z., Rustiawan Rusman, I., Simarmata, N., Puspito Sari, Y., Novita, D., Hasanah, H., Kristanti, D., Sukaesih, I., & Jaya, H. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. www.globaleksekutifteknologi.co.id. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- ANRI. (2021). *Kajian Preservasi Arsip Elektronik: Pusat Pengkajian dan Pengembangan Sistem Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia*.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 206–222. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>
- Arsip Nasional RI. (2021). *PERATURAN ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA*.
- Arsip Nasional RI. (2024). *Laporan Audit Kearsipan Eksternal*.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. Prentice Hall.

- Belle, S. M. (n.d.). 2020. Reflections. Mentoring in knowledge management for development. Knowledge Management for. In *Development Journal* (Vol. 15, Number 1).
- Biro Umum Kemenperin. (2024). Standar Operating Procedure. 2024.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there before we go any further. *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0095399707304119>
- Bramantya, A. R. (2020). Peran pendidikan kearsipan dalam menghidupkan arsip dan kehidupan sosial. *Berkala Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 16(1), 16–31. <https://doi.org/10.22146/bip.v16i1.280>
- Bryson, J. M., & George, B. (2024). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (6th ed.). Wiley
- Cepi Pahlevi, M. I. (2023). *MANAJAMEN STRATEGI*, Penerbit: Intelektual Karya Nusantara.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*, edisi 4.
- Cross, S. N., & Steele, R. (2011). *Appraising Archivists: Documentation and the Need for Accountability in the Appraisal Process*.

- Cutillas, A., Benolirao, E., Camasura, J., Golbin, R., Yamagishi, K., & Ocampo, L. (2023a). Does Mentoring Directly Improve Students' Research Skills? Examining the Role of Information Literacy and Competency Development. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070694>
- Cutillas, A., Benolirao, E., Camasura, J., Golbin, R., Yamagishi, K., & Ocampo, L. (2023b). Does Mentoring Directly Improve Students' Research Skills? Examining the Role of Information Literacy and Competency Development. *Education Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/educsci13070694>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631–640.
- Faturohmah, T. N., & Mayesti, N. (2021). *PARADIGMA BARU KOMPETENSI ARSIPARIS DALAM MENGHADAPI ERA DIGITAL*.
- Freedman, S. (2021). *Mentoring Experience of Academic Librarians: A Pilot Study of Mentorship in Academic Libraries*.
- İlhan, Ü. D., & Duran, C. (2025). Talent Development in Science and Technology Parks (STPs) Within the Context of Sustainable Education Systems: Experiential Learning and Mentorship Practices in a Phenomenological Study. *Sustainability (Switzerland)*, 17(12). <https://doi.org/10.3390/su17125637>
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara : PT Raja Grafindo Persada*.

KEPMENPAN RB. (2022). *KEPUTUSAN MENPAN DAN RB NOMOR SKJ.10 TAHUN 2022_SKJ JABATAN FUNGSIONAL ARSIPARIS*.

Kirsch, J., Dibbern, R., Patzelt, H., & Breugst, N. (2025). Entrepreneurs' Evaluations of Mentors: The Role of Value Similarities and Mentors' Experiences. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 8(3), 371–401. <https://doi.org/10.1177/25151274241239674>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.

LAN. (2018). *PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA NOMOR 10 TAHUN 2018 TENTANG PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL* (Vol. 1127). www.peraturan.go.id

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Lois J. Zachary. (2012). The mentor's guide: facilitating effective learning relationships. *International Association of Research in Foreign Language Education and Applied Linguistics*.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Marnis, P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Zifatama Publisher*.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Mcilongo, M., & Strydom, K. (2021). The significance of mentorship in supporting the career advancement of women in the public sector. *Heliyon*, 7(6), e07321. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07321>

Mehra, B., Riter, R. B., Harris, R., & Canales, J. (2024). Collaborations to Support the SJ4A Curriculum in Archival Studies and Social Justice Intersections:

- Training of Community-Embedded Paraprofessional Archivists Who Are Black, Indigenous, and People of Color. *Proceedings of the ALISE Annual Conference*. <https://doi.org/10.21900/j.alise.2024.1658>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- MENPAN RB. (2020). *KEPUTUSAN MENPAN dan RB NOMOR 679 TAHUN 2020*.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Mojapelo, M. , & S. M. (2022a). *Comma*, 2022(2), 449–462. <https://doi.org/10.3828/coma.2022.35> *Viewing Archives and Records Management Mentoring through the Prism of the Internationa.*
- Mojapelo, M. , & S. M. (2022b). *Viewing Archives And Records Management Mentoring Through The Prism Of the International Council on Archives New Professionals Mentorship Programme.*
- Muharsono, M. S. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Suatu Pengantar*, Penerbit :PT Media Penerbit Indonesia.
- Ninh, T. K. T., & Nguyen, H. S. (2025). Perceptions of library and information science educators on competency development needs. *IFLA Journal*. <https://doi.org/10.1177/03400352251331477>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Novia, et,all, www.widina.com. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Nuzul, Hamid, R., Pengantar, S. E., Karangan, M., Hani, T., Bab, H., & Manajemen, P. (2022). *Pengantar Manajemen*.

- Pemerintah Pusat. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
<https://peraturan.bpk.go.id/Details/134462/pp-no-17-tahun-2020>
- PP No 28. (2012). *PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2012*.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
<https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Purwani. (2023). *STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA KEMENTERIAN PEMUDA DAN OLAHRAGA*.
- Putra, E. , S. B. , & R. F. (2023). Integrated HRM and competency development in Indonesian civil service. *Public Sector Innovation Journal*.
- Putri, A. , & S. B. (2022). Holistic competency development for public servants. . *Asian Journal of Public Administration*.
- Rangkuti, F. (2016). Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis. Gramedia Pustaka Utama.
- Raistiwar Pratama. (2020). *Merayakan Records in Contexts: Latar dan Kandungan Standar Deskripsi Arsip Terbaru Keluaran International Council on Archives* (Vol. 4, Number 1). <https://www.ica.org/en/what-archive>,
- Rianto Rahadi, D., & mifta Farid, M. (2021). *KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA*. <https://www.researchgate.net/publication/354521794>
- Rilistina, S. (2021). *DETERMINASI KOMPETENSI: BUDAYA ORGANISASI, KECERDASAN EMOSIONAL DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN SUATU*

KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA.

<https://doi.org/10.31933/jemsi.v2i6>

Robbins P. Stephen & Mary.A Coulter. (2016). *Mengelola Sumber Daya Manusia*.

Rodiyah, I., & Isna Fitria Agustina, Ms. (2020). *BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK (MSDM-SP)*.

Saif, M., Rubaii, A., & Matriano, M. T. (2025). *The Impact of Succession Planning to Overall Employees Relations: Case Study of Vodafone, Oman*.
www.globalscientificjournal.com

Sambas Ali Muhidin, H. W. (2018). *Manajemen Kearsipan* .

Sari, M. , & N. H. (2022). Holistic competency development for public servants.
Asian Journal of Public Administratio.

Saurombe, N., & Schellnack-Kelly, I. (2024). History, a compulsory component of basic education in South Africa from 2023 - Are South African archivists ready?
Education for Information, 40(1). <https://doi.org/10.3233/EFI-220046>

Sedarmayanti. (2023). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan produktivitas kerja*, Penerbit : PT Refika Aditama.

Sikula, A. E. (1996). *Personnel Administration and Human Resources Management*.
John Wiley & Sons.

Situmorang, P., Barus, A. T. B., Fransiskus S, R., & Chrisse, A. (2025). Peran Mentoring dan Coaching dalam Pengembangan Karir Karyawan: Tinjauan Literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 1912–1917. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.767>

Soyka, H. (n.d.). Professional Career Building in the Archival Field: Studying the Archives Leadership Institute. In *The American Archivist* (Vol. 85, Number 2). Retrieved <https://american-archivist.kglmeridian.com>

- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stankrauff, et. al. (2016). The How and Why of Mentoring. *Journal of Western Archives*, 7(1). <https://doi.org/10.26077/54aa-cda0>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Sulistiyani, et al. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik*.
- Sukirno, N. I. (2025). Memperkuat kompetensi ASN melalui pendekatan non klasikal: Menuju aparatur yang adaptif dan berkinerja tinggi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1), 125-140.
- The Liang Gie. (2009). *Buku Administrasi Perkantoran Modern*.
- UU No 20 Tahun 2023. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Wahyuni, E. R. D., & Rakhmawati, R. (2024). Re-thinking of arsiparis as records and archives professional in Indonesia: Case study of Regional Governments. *Record and Library Journal*, 10(1), 126–137. <https://doi.org/10.20473/rlj.V10-I1.2024.126-137>
- Wibowo. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0: Rajawali Pers*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.
- Yosi Imelda, et. a; (2024). *Kepemimpinan dan Berbagi Pengetahuan Dalam Mengimplementasikan Kebijakan Kearsipan Pada Badan Informasi Geospasial*.