

## PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KEARSIPAN: STUDI PADA INSTANSI PEMERINTAH DAERAH

Nandatasya Sherlyfa\*, Mashuri\*

\*Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Suska Riau

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Keywords :</b></p> <p><i>Leadership Role, Archival Effectiveness, Human Resource Management, Supervision, Government Administration</i></p>	<p><i>This study examines the role of leadership in improving archival effectiveness in regional government agencies. Using Hasibuan's leadership theory (2016), this qualitative research analyzed leadership roles through five dimensions: instructive, consultative, participative, delegative, and controlling. Data were collected through in-depth interviews with nine informants, including the Head of Sub-Division, functional archivists, and archival staff, supplemented by observation and documentation. Results revealed that leadership played a moderately effective role, with strong performance in participative and rule enforcement aspects, but weaknesses in human resource management, task placement alignment, and supervisory consistency. Three major obstacles were identified: imbalance between workload and human resource capacity, misalignment between task placement and employee competencies, and passive supervision focused only on final outcomes. Internal archival audit scores remained in the "poor" category (44.25 in 2023), indicating systemic management gaps despite positive interpersonal leadership. The study concludes that effective archival management requires transformative leadership combining technical discipline, adequate resource provision, structured standard operating procedures, and preventive rather than reactive supervision.</i></p>
Info Artikel	SARI PATI
<p><b>Kata Kunci:</b></p> <p>Peran Kepemimpinan, Efektivitas Kearsipan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengawasan, Administrasi Pemerintahan</p> <p>Corresponding Author: <a href="mailto:nanda.tasyash1@gmail.com">nanda.tasyash1@gmail.com</a></p>	<p>Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kearsipan pada instansi pemerintah daerah. Menggunakan teori kepemimpinan Hasibuan (2016), penelitian kualitatif ini menganalisis peran kepemimpinan melalui lima dimensi: instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan sembilan informan meliputi Kepala Subbagian, arsiparis fungsional, dan staf kearsipan, dilengkapi observasi dan dokumentasi. Hasil menunjukkan kepemimpinan berperan cukup efektif dengan kinerja kuat pada aspek partisipatif dan penegakan aturan, namun lemah dalam pengelolaan SDM, kesesuaian penempatan tugas, dan konsistensi pengawasan. Tiga hambatan utama teridentifikasi: ketidakseimbangan beban kerja dengan kapasitas SDM, ketidaksesuaian penempatan tugas dengan kompetensi pegawai, dan pengawasan pasif yang hanya fokus pada hasil akhir. Nilai audit kearsipan internal masih berkategori "kurang" (44,25 pada tahun 2023), mengindikasikan kesenjangan manajemen sistemik meskipun kepemimpinan interpersonal positif. Studi menyimpulkan pengelolaan arsip efektif memerlukan transformasi kepemimpinan yang menggabungkan disiplin teknis, penyediaan sumber daya memadai, standar operasional terstruktur, dan pengawasan preventif bukan reaktif.</p>

## PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam keberhasilan organisasi modern, termasuk dalam pengelolaan kearsipan instansi pemerintah. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Robbins, 2011; Terry, 2010). Dalam konteks administrasi publik, kepemimpinan yang efektif menjadi kunci implementasi kebijakan dan peningkatan kualitas pelayanan (Hadi, 2023). Namun, tantangan kepemimpinan kontemporer semakin kompleks, terutama dalam era digitalisasi dan reformasi birokrasi yang menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan teknologi informasi.

Kearsipan sebagai subsistem administrasi negara memiliki peran vital sebagai pusat memori kolektif bangsa, sumber informasi, dan alat pengawasan kebijakan (Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009). Arsip yang terkelola baik memastikan ketersediaan informasi akurat, lengkap, dan cepat untuk mendukung pengambilan keputusan dan akuntabilitas pemerintahan. Pengelolaan arsip dinamis dan statis yang sistematis berkontribusi pada transparansi, efisiensi, dan perlindungan hak keperdataan masyarakat (Barthos, 2007; Rohmawati & Puspasari, 2020). Namun realitas di lapangan menunjukkan banyak instansi pemerintah menghadapi kendala dalam pengelolaan kearsipan, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia, sarana prasarana, hingga komitmen kepemimpinan.

Penelitian terdahulu mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas kearsipan. Indriastari (2022) menemukan bahwa pengawasan internal kearsipan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai arsip. Prihayati (2023) menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi arsiparis melalui pendidikan dan pelatihan yang terstruktur. Sahbuddin (2022) mengungkapkan keterbatasan sarana prasarana sebagai hambatan utama pengelolaan arsip di daerah. Sementara Wuryatmini (2020) menekankan perlunya kebijakan strategis berbasis hasil pengawasan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan kearsipan. Nisfiah et al. (2022) membuktikan pengaruh positif pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja arsiparis. Namun, kajian komprehensif tentang peran kepemimpinan secara holistik dalam meningkatkan efektivitas kearsipan masih terbatas.

Fenomena di Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (PUPRPKPP) Provinsi Riau menunjukkan permasalahan serius dalam pengelolaan kearsipan. Hasil audit kearsipan internal tahun 2022 mencatat nilai 29,5 dengan kategori "sangat kurang" (D), meningkat menjadi 44,25 pada tahun 2023 namun masih berkategori "kurang" (C). Temuan audit mengidentifikasi tidak tersedianya record center, ketidaksesuaian kompetensi pejabat struktural unit kearsipan dengan standar yang ditetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012, serta belum optimalnya pengelolaan arsip dinamis. Kondisi ini terjadi pada instansi yang memiliki 881 pegawai dengan beban kerja kearsipan yang signifikan, mengindikasikan adanya kesenjangan antara kapasitas organisasi dengan efektivitas pengelolaan arsip.

Permasalahan tersebut memunculkan pertanyaan mendasar: bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kearsipan, dan faktor-faktor apa yang menghambat optimalisasi peran tersebut? Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kearsipan menggunakan kerangka teori Hasibuan (2016) yang mencakup lima dimensi: peran instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif, dan pengendalian. Penelitian juga mengidentifikasi faktor penghambat peningkatan efektivitas kearsipan untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang komprehensif.

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks manajemen kearsipan sektor publik, serta implikasi praktisnya bagi

perbaikan tata kelola kearsipan instansi pemerintah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini mengeksplorasi dinamika kepemimpinan dan hambatan sistemik yang dihadapi, memberikan pemahaman mendalam tentang realitas pengelolaan kearsipan di tingkat operasional. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi peningkatan efektivitas kearsipan yang berkelanjutan

## **METODE**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengeksplorasi dan menggambarkan peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kearsipan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam melalui perspektif subjek penelitian dalam konteks natural (Miles et al., 2014).

### **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan pada Unit Kearsipan Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang, Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan (PUPRPKPP) Provinsi Riau. Pemilihan lokasi didasarkan pada temuan hasil audit kearsipan internal yang menunjukkan efektivitas kearsipan masih berkategori rendah, sehingga relevan untuk dikaji secara mendalam. Pengumpulan data dilakukan pada periode September-Desember 2024.

### **Subjek Penelitian**

Subjek penelitian ditentukan secara purposive sampling dengan kriteria memiliki pengetahuan dan pengalaman langsung dalam pengelolaan kearsipan. Total sembilan informan terdiri dari: satu Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum, satu Arsiparis Ahli Muda, satu Arsiparis Terampil, dan enam staf kearsipan. Pemilihan informan mempertimbangkan variasi posisi dan pengalaman untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan melalui triangulasi metode: (1) wawancara mendalam semi-terstruktur dengan informan menggunakan pedoman wawancara berbasis indikator penelitian; (2) observasi non-partisipan terhadap aktivitas pengelolaan kearsipan dan interaksi kepemimpinan; (3) dokumentasi berupa laporan audit kearsipan internal, struktur organisasi, dan data kepegawaian. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi 45-90 menit per informan, direkam dan ditranskrip verbatim.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2014) yang terdiri dari tiga tahap: (1) Kondensasi data, yaitu proses seleksi, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data mentah menjadi informasi esensial sesuai fokus penelitian; (2) Penyajian data dalam bentuk matriks, tabel, dan narasi sistematis untuk memudahkan penarikan kesimpulan; (3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan kredibilitas temuan. Analisis dilakukan secara iteratif selama dan setelah pengumpulan data.

### **Keabsahan Data**

Kredibilitas penelitian dijaga melalui: perpanjangan pengamatan, triangulasi sumber dan metode, member checking dengan informan kunci, dan peer debriefing dengan pembimbing. Transferabilitas dipenuhi melalui deskripsi konteks penelitian yang rinci (thick description).

Dependabilitas dan konfirmabilitas dijamin melalui audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kearsipan**

Analisis peran kepemimpinan menggunakan kerangka Hasibuan (2016) mengungkapkan variasi efektivitas pada lima dimensi kepemimpinan di Dinas PUPRPKPP Provinsi Riau.

#### **Peran Instruktif**

Peran instruktif kepemimpinan dalam memberikan arahan dan instruksi kerja tergolong baik. Kepala Subbagian Kepegawaian dan Umum menyampaikan: "Biasanya saya kasih arahan langsung ke pegawai, kadang lewat rapat atau ngobrol langsung di ruangan kerja. Saya jelaskan bagaimana cara mengelola arsip yang benar, mulai dari masuknya surat, pengelompokan arsip, sampai cara menyimpannya." Arsiparis Ahli Muda menambahkan: "Arahan pimpinan soal perencanaan kearsipan biasanya disampaikan melalui rapat. Pimpinan lebih ke ngasih gambaran apa saja yang perlu disiapkan...kami diminta ikut ngasih masukan sesuai kondisi di lapangan."

Temuan ini menunjukkan pimpinan telah menjalankan fungsi pengarahan dengan membuka komunikasi dua arah, tidak hanya bersifat top-down. Pendekatan ini sejalan dengan Thoha (2010) yang menekankan pentingnya norma perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahan. Namun, kelemahan terletak pada ketiadaan standar operasional prosedur (SOP) tertulis yang komprehensif, sehingga implementasi arahan bergantung pada interpretasi individual pegawai. Kondisi ini berpotensi menciptakan ketidakseragaman dalam praktik pengelolaan arsip.

#### **Peran Konsultatif**

Dimensi konsultatif menunjukkan kinerja suboptimal, terutama terkait pengelolaan sumber daya manusia. Pimpinan dinilai terbuka menerima masukan pegawai: "Iya, saya terbuka banget kalau ada pegawai yang mau ngasih masukan...masukan dari pegawai itu penting supaya kerja kita ke depannya bisa lebih baik." Namun, tindak lanjut terhadap masukan belum konsisten. Arsiparis Terampil menyatakan: "Sebenarnya pimpinan mau aja nerima masukan soal kebutuhan SDM arsip, tapi sampai sekarang belum bisa benar-benar direalisasikan."

Kesenjangan antara penerimaan masukan dengan implementasi kebijakan mengindikasikan lemahnya fungsi konsultatif yang seharusnya tidak hanya mendengar tetapi juga mengintegrasikan input bawahan dalam pengambilan keputusan sistematis (Hasibuan, 2016). Keterbatasan ini berdampak pada persistensi masalah struktural seperti kurangnya tenaga arsiparis terlatih dan kelebihan beban kerja.

#### **Peran Partisipatif**

Peran partisipatif merupakan dimensi dengan kinerja terbaik. Pegawai dari berbagai tingkatan dilibatkan aktif dalam kegiatan kearsipan: "Biasanya kalau ada perbaikan kearsipan, kami diminta pendapat saat rapat karena kami yang langsung ngerjain di lapangan" (Arsiparis Terampil). Pimpinan secara eksplisit mendorong partisipasi: "Saya biasanya mendorong pegawai supaya aktif dengan cara melibatkan mereka langsung di setiap kegiatan kearsipan...mereka juga diajak ikut mikir dan ngasih pendapat."

Pendekatan partisipatif ini menciptakan sense of belonging dan meningkatkan motivasi kerja, sesuai dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya keterlibatan bawahan (Mutamimah, 2001). Apresiasi pimpinan terhadap kontribusi pegawai, meskipun bersifat

informal, terbukti efektif meningkatkan semangat kerja. Namun, absennya sistem penghargaan formal membatasi sustainability motivasi jangka panjang.

### **Peran Delegatif**

Delegasi tugas menghadapi kendala signifikan akibat keterbatasan SDM. Arsiparis Ahli Muda menjelaskan: "Kalau dibilang sesuai kemampuan sepenuhnya, sebenarnya belum juga...kadang tugas dibagi seadanya aja. Ada pegawai yang harus ngerjain tugas arsip di luar kemampuan atau keahliannya." Kondisi ini memaksa pegawai menangani tugas di luar kompetensi inti mereka, bertentangan dengan prinsip *the right man on the right place* (Hasibuan, 2016).

Implikasi dari ketidaksesuaian penempatan tugas adalah penurunan efisiensi dan peningkatan risiko kesalahan prosedural. Pegawai harus "belajar sambil jalan" tanpa pelatihan formal memadai, menciptakan pembelajaran informal yang tidak terstandarisasi. Meskipun pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai, kepercayaan yang lahir dari keterpaksaan tanpa bekal kompetensi memadai justru menghambat profesionalisme jangka panjang.

### **Peran Pengendalian**

Fungsi pengendalian merupakan kelemahan paling kritis dalam kepemimpinan kearsipan. Pimpinan mengakui: "Kalau soal periksa-periksa detail ke ruang arsip itu jujur aja saya jarang turun langsung...Biasanya saya evaluasinya lewat laporan aja...Saya tidak punya jadwal tetap buat cek satu-satu box arsip." Arsiparis Terampil mengonfirmasi: "Sejauh ini pimpinan jarang banget, atau malah hampir nggak pernah masuk ke ruang arsip buat ngecek satu-satu box yang kami susun."

Pola pengawasan reaktif dan situasional ini menciptakan kerentanan sistemik. Tanpa pemeriksaan rutin terjadwal, kesalahan prosedural baru terdeteksi ketika dokumen tidak ditemukan saat dibutuhkan. Kepercayaan penuh tanpa monitoring langsung bertentangan dengan prinsip pengendalian manajerial yang menekankan pentingnya pengawasan preventif (Hasibuan, 2016). Kondisi ini diperparah oleh ketidakjelasan standar kerja tertulis, sehingga pegawai bekerja berdasarkan pemahaman subjektif tanpa rujukan prosedur baku.

Menariknya, pada aspek penegakan aturan dan disiplin, pimpinan menunjukkan ketegasan yang konsisten. Kepala Subbagian menegaskan: "Saya selalu bilang ke staf kearsipan saya supaya jangan sungkan buat negur siapa pun, mau itu senior atau teman dekat sekalipun, kalau memang nggak ikut aturan." Dukungan pimpinan terhadap pegawai dalam menegakkan prosedur peminjaman arsip menciptakan kultur disiplin administratif. Arsiparis Ahli Muda menyatakan: "Pemimpin langsung pasang badan dan menegaskan ke orang itu kalau aturannya memang harus lewat saya dulu. Jadi saya merasa aman dan percaya diri buat menjalankan SOP di lapangan."

### **Faktor Penghambat Efektivitas Kearsipan**

Analisis mendalam mengidentifikasi tiga hambatan kritis yang menghambat efektivitas kearsipan:

#### **Ketidakseimbangan Beban Kerja dengan Kapasitas SDM**

Keterbatasan jumlah tenaga arsiparis terlatih merupakan hambatan fundamental. Staf kearsipan menjelaskan: "Pekerjaan arsip itu lumayan banyak, tapi yang ngerjain terbatas...kadang pekerjaan arsip keteteran karena harus bagi waktu juga sama tugas operasional lain." Data menunjukkan dari 881 pegawai, hanya satu Arsiparis Ahli Muda dan satu Arsiparis Terampil yang secara fungsional mengelola arsip instansi dengan 16 unit kerja.

Implikasi dari defisit SDM adalah: (1) perangkap tugas yang menyebabkan pengelolaan arsip menjadi pekerjaan sekunder; (2) ketidakmampuan melakukan penataan sistematis karena keterbatasan waktu; (3) penundaan proses penyusutan dan pemindahan arsip inaktif; (4) kesulitan

implementasi sistem kearsipan digital. Kondisi ini sejalan dengan temuan Dewi (2022) bahwa keterbatasan SDM berdampak langsung pada kualitas pelayanan kearsipan. Meskipun masukan untuk penambahan tenaga telah disampaikan kepada pimpinan, tidak adanya tindak lanjut nyata mengindikasikan kelemahan fungsi konsultatif dalam pengambilan keputusan strategis.

### **Ketidaksesuaian Penempatan Tugas dengan Kompetensi**

Keterbatasan SDM memaksa penugasan arsip kepada pegawai non-arsiparis. Arsiparis Terampil menyatakan: "Belum sepenuhnya sesuai kemampuan sih. Karena orangnya terbatas juga, akhirnya tugas kearsipan dibagi rata aja, bukan berdasarkan keahlian masing-masing." Staf kearsipan menambahkan: "Kadang tugas yang sebenarnya butuh keahlian tertentu harus dikerjain sama pegawai yang belum terlalu mahir di bidang itu."

Misalignment antara kompetensi dengan penugasan menciptakan beberapa permasalahan: (1) kurva pembelajaran yang panjang karena pegawai harus belajar mandiri tanpa pelatihan formal; (2) inkonsistensi standar kerja karena setiap pegawai mengembangkan metode sendiri; (3) potensi kesalahan klasifikasi dan pengkodean arsip; (4) kesulitan transfer pengetahuan ketika terjadi rotasi pegawai. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip *the right man on the right place* yang ditekankan Hasibuan (2016) sebagai prasyarat efektivitas organisasi.

### **Pola Pengawasan Reaktif dan Output-Oriented**

Kelemahan paling krusial adalah pengawasan yang bersifat pasif dan hanya fokus pada hasil akhir. Kepala Subbagian mengakui: "Saya tidak punya jadwal tetap buat cek satu-satu box arsip...yang penting pas dibutuhkan barangnya ada. Jadi memang sifatnya dadakan aja kalau ada masalah." Staf kearsipan mengonfirmasi: "Kalau untuk pemeriksaan secara mendetail dan terjadwal ke ruang arsip sepertinya belum dilakukan secara rutin...Biasanya Ibu pimpinan baru menanyakan progres...ketika ada dokumen tertentu yang diperlukan segera."

Pengawasan reaktif menciptakan siklus negatif: kesalahan prosedur tidak terdeteksi dini → akumulasi masalah → krisis saat dokumen dibutuhkan → respon darurat tanpa perbaikan sistemik. Absennya pemantauan berkala menyebabkan standar kearsipan tidak terjaga konsisten. Pegawai bekerja tanpa feedback regular tentang kualitas output mereka, sehingga kesalahan berulang tanpa disadari. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip pengendalian preventif yang menekankan pentingnya monitoring kontinyu untuk mendeteksi deviasi sebelum menjadi masalah serius (Hasibuan, 2016).

Pola pengawasan output-oriented juga mencerminkan ketidakpahaman pimpinan terhadap proses teknis kearsipan. Fokus pada "dokumen dapat ditemukan saat dibutuhkan" mengabaikan aspek penting lainnya seperti: kesesuaian klasifikasi dengan jadwal retensi arsip, kelengkapan metadata, kondisi fisik dokumen, keamanan informasi, dan kesiapan untuk migrasi digital. Ketiadaan pemeriksaan proses mengakibatkan tidak terdeteksinya pelanggaran prosedur yang dapat berakumulasi menjadi risiko sistemik.

### **Implikasi Hambatan Terhadap Nilai Audit Kearsipan**

Ketiga hambatan di atas berkonvergensi menyebabkan persistensi nilai audit kearsipan yang rendah. Meskipun terjadi peningkatan dari nilai 29,5 (2022) menjadi 44,25 (2023), kategori "kurang" masih jauh dari standar minimal "baik" yang dipersyaratkan. Analisis terhadap laporan audit mengidentifikasi dua temuan kritis yang belum terselesaikan: (1) ketiadaan record center sebagai tempat penyimpanan arsip inaktif sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012; (2) ketidaksesuaian kompetensi Kepala Unit Kearsipan II dengan persyaratan minimal (belum mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis kearsipan).

Tidak tersedianya record center berdampak pada: penumpukan arsip di ruang kerja, kesulitan akses dan penemuan kembali dokumen, risiko kerusakan arsip karena kondisi penyimpanan tidak memadai, dan ketidakmampuan melakukan pemindahan arsip inaktif secara sistematis. Sementara ketidaksesuaian kompetensi pimpinan unit kearsipan mengakibatkan: keterbatasan dalam memberikan arahan teknis, kesulitan dalam perencanaan strategis kearsipan, lemahnya advokasi untuk kebutuhan sumber daya kearsipan, dan terbatasnya kemampuan supervisi teknis.

### **Integrasi Temuan: Paradoks Kepemimpinan Interpersonal versus Manajerial**

Analisis holistik mengungkapkan paradoks menarik: kepemimpinan interpersonal yang baik tidak otomatis menghasilkan efektivitas manajerial dalam pengelolaan kearsipan. Pimpinan berhasil menciptakan iklim kerja yang demokratis, komunikatif, dan partisipatif, namun gagal menjalankan fungsi manajerial teknis seperti perencanaan SDM, alokasi sumber daya, pengawasan proses, dan penegakan standar prosedur.

Kondisi ini mencerminkan gap antara kepemimpinan relasional dan kepemimpinan struktural. Kepemimpinan relasional yang menekankan hubungan interpersonal, komunikasi, dan motivasi, efektif menciptakan komitmen pegawai namun tidak cukup untuk mengatasi kendala sistemik seperti keterbatasan SDM dan sarana prasarana. Sementara kepemimpinan struktural yang menekankan sistem, prosedur, dan pengawasan teknis, diperlukan untuk memastikan konsistensi dan akuntabilitas pengelolaan arsip.

Temuan ini memperkaya teori kepemimpinan Hasibuan (2016) dengan menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam konteks kearsipan memerlukan keseimbangan antara soft skills (komunikasi, motivasi, partisipasi) dan hard skills (perencanaan, pengorganisasian, pengawasan teknis, pengelolaan sumber daya). Dominasi salah satu dimensi tanpa yang lain akan menghasilkan efektivitas parsial yang tidak berkelanjutan.

### **Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu**

Temuan penelitian ini mengonfirmasi dan memperluas hasil penelitian sebelumnya. Sejalan dengan Indriastari (2022), penelitian ini menemukan bahwa pengawasan kearsipan yang lemah berdampak negatif pada efektivitas pengelolaan. Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa kelemahan pengawasan bukan semata-mata masalah komitmen pimpinan, tetapi juga disebabkan oleh: keterbatasan pemahaman teknis pimpinan tentang prosedur kearsipan, beban kerja pimpinan yang tinggi pada urusan lain, dan ketiadaan sistem manajemen informasi yang memudahkan monitoring.

Berbeda dengan Prihayati (2023) yang menekankan pelatihan sebagai solusi utama pengembangan kompetensi arsiparis, penelitian ini mengungkapkan bahwa pelatihan saja tidak cukup tanpa didukung oleh: penambahan jumlah arsiparis fungsional, penyediaan sarana prasarana memadai, penguatan SOP tertulis, dan transformasi pola pengawasan pimpinan. Sejalan dengan Sahbuddin (2022), penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan sarana prasarana (khususnya record center) menjadi hambatan struktural yang tidak dapat diatasi melalui kepemimpinan interpersonal saja.

Kontribusi unik penelitian ini adalah mengintegrasikan analisis multidimensi kepemimpinan dengan identifikasi hambatan sistemik, menghasilkan pemahaman komprehensif tentang mengapa instansi dengan kepemimpinan interpersonal yang baik tetap mengalami efektivitas kearsipan yang rendah. Penelitian ini juga memberikan bukti empiris tentang keterbatasan pendekatan partisipatif dalam konteks keterbatasan sumber daya, di mana partisipasi pegawai tidak dapat mengkompensasi ketiadaan kebijakan struktural dan alokasi sumber daya memadai

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kearsipan di instansi pemerintah daerah menunjukkan kinerja paradoks: kuat dalam dimensi interpersonal namun lemah dalam dimensi manajerial teknis. Kepemimpinan berhasil menciptakan iklim partisipatif, komunikasi terbuka, dan motivasi kerja melalui apresiasi informal, namun gagal mengatasi kendala sistemik yang menghambat efektivitas kearsipan.

Analisis dimensi kepemimpinan Hasibuan mengungkapkan: peran instruktif tergolong baik dengan arahan yang jelas meskipun belum didukung SOP tertulis komprehensif; peran konsultatif suboptimal karena penerimaan masukan tidak diikuti tindak lanjut kebijakan konkret; peran partisipatif paling efektif dengan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan operasional; peran delegatif terhambat ketidaksesuaian penempatan tugas dengan kompetensi akibat defisit SDM; dan peran pengendalian paling lemah dengan pengawasan reaktif yang hanya fokus pada hasil akhir tanpa pemantauan proses.

Tiga hambatan kritis teridentifikasi: ketidakseimbangan antara beban kerja kearsipan dengan kapasitas SDM yang menyebabkan perangkapan tugas dan penurunan kualitas pengelolaan; ketidaksesuaian penempatan tugas dengan kompetensi pegawai yang mengakibatkan inkonsistensi standar dan potensi kesalahan prosedural; serta pola pengawasan pasif yang menciptakan kerentanan deteksi dini terhadap deviasi prosedur. Persistensi nilai audit kearsipan berkategori "kurang" (44,25 pada 2023) mengonfirmasi bahwa kepemimpinan interpersonal positif tidak otomatis menghasilkan efektivitas manajerial tanpa didukung transformasi struktural.

Implikasi praktis penelitian adalah perlunya transformasi kepemimpinan dari pola relasional-partisipatif menuju kepemimpinan integratif yang menyeimbangkan soft skills dengan hard skills manajerial. Transformasi ini mencakup: penetapan SOP tertulis komprehensif sebagai rujukan kerja, penguatan sistem pengawasan preventif melalui audit internal terjadwal, pengembangan kapasitas teknis pimpinan unit kearsipan melalui pelatihan khusus, pengusulan penambahan arsiparis fungsional sesuai beban kerja, penyediaan record center yang memenuhi standar, dan implementasi sistem manajemen arsip elektronik untuk meningkatkan efisiensi.

Keterbatasan penelitian terletak pada fokus studi kasus tunggal yang membatasi generalisabilitas temuan. Penelitian mendatang disarankan melakukan studi komparatif lintas instansi untuk mengidentifikasi best practices kepemimpinan kearsipan, serta menggunakan pendekatan mixed methods untuk mengkuantifikasi hubungan antara dimensi kepemimpinan dengan indikator efektivitas kearsipan. Pengembangan model kepemimpinan integratif yang spesifik untuk konteks kearsipan sektor publik menjadi agenda riset penting untuk menjembatani gap antara teori kepemimpinan umum dengan tuntutan teknis pengelolaan arsip profesional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, B. (2007). *Manajemen kearsipan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dewi, R. (2022). Analisis sumber daya manusia dalam meningkatkan pelayanan Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Bina Manajemen*, 5(2), 51-57.
- Hadi, S. (2023). *Teori peran dalam konteks organisasi dan kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.



- Indriastari, F. L. (2022). Pengaruh pengawasan kearsipan internal terhadap kinerja pegawai arsip di Perangkat Daerah Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 45-58.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mutamimah. (2001). Analisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 8(1), 1-15.
- Nisfiah, J., Hurriyah, L., & Fitriatin, N. (2022). Analisis pengaruh pendidikan dan pelatihan kearsipan terhadap kinerja arsiparis di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 4(2), 213-225.
- Prihayati, M. (2023). Efektivitas pengawasan kearsipan internal dalam pengembangan kompetensi arsiparis pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. *Jurnal Kearsipan Indonesia*, 6(1), 88-103.
- Robbins, S. P. (2011). *Organizational behavior* (14th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rohmawati, N., & Puspasari, D. (2020). Pengelolaan arsip dinamis di era digital. *Khizanah al-Hikmah: Jurnal Ilmu Perpustakaan, Informasi, dan Kearsipan*, 8(1), 67-79.
- Sahbuddin, A. (2022). Analisis kinerja pengelolaan kearsipan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 156-168.
- Terry, G. R. (2010). *Prinsip-prinsip manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Wuryatmini, P. (2020). Upaya kebijakan dan strategi penyelenggaraan kearsipan Mahkamah Konstitusi dalam rangka meningkatkan hasil pengawasan kearsipan. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(3), 267-282.