GOOD GOVERNANCE
Available at : https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
p-ISSN : 1412 - 4246
e-ISSN : 2654 - 8240

Transformational Leadership: Peran Pimpinan Dalam Transformasi Tata Kelola Kearsipan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara

Al Zuhruf
Lembaga Administrasi Negara
aldi_z@yahoo.co.id

Abstract

A leader's role is critical in any organization, but government agencies in particular. The direction and objectives of an organization can be influenced by and determined by the leadership role. The National Archives of the Republic of Indonesia (ANRI) evaluation results, the inadequacy of archival human resources, the difficulty in locating desired archives, and the extremely basic infrastructure all indicated the extremely poor state of National Institue of Publik Administration (NIPA) ANRI in 2017. NIPA was able to change its archives over time, though, as seen by the numerous honors it was given. Of course, a key element in the effective transformation of NIPA archives governance is the synergy among the organization, leadership, and staff. To gain more insight, this study will look at how leaders have impacted the evolution of archival governance. The research method used is qualitative which will describe the role of leaders based on a theoretical perspective transformational leadership. According to the study's findings, NIPA leaders have demonstrated that they possess all four of the characteristics of transformational leadership: 1) idealized influence, 2) inspirational motivation, 3) intellectual stimulation, 4) and individual consideration. This indicates that a transformational leader's work positively affects the organization's development.
Keywords: *Transformational Leadership, Archives, Archives Management*

Abstrak

Peran pimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi khususnya instansi pemerintah. Bahwasannya peran pimpinan dapat mempengaruhi dan menentukan arah dan tujuan dari suatu organisasi. Pada 2017 kondisi kearsipan Lembaga Administrasi Negara (LAN) sangat buruk, ditandai dengan sulitnya mencari arsip yang dibutuhkan, hasil evaluasi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI). Akan tetapi selang beberapa tahun LAN dapat mentransformasikan kearsipannya yang dibuktikan dengan peningkatan nilai hasil pengawasan kearsipan dan penghargaan-penghargaan yang didapatkan. Tentu sinergi antara organisasi, pimpinan, dan pegawai merupakan faktor pendorong dari keberhasilan transformasi tata kelola kearsipan LAN. Untuk melihat lebih lanjut, penelitian ini akan mengkaji peran pimpinan dalam transformasi tata kelola kearsipan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif yang akan mendeskripsikan bagaimana peran pimpinan berdasarkan perspektif teori kepemimpinan transformasional. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa pimpinan LAN telah memenuhi 4 komponen kepemimpinan transformasional yakni 1) *idealized influence;* 2) *inspirational motivation;* 3) *intellectual stimulation;* dan 4) *individual consideration*. Artinya peran pemimpin transformasional berdampak positif bagi kemajuan organisasi.
Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kearsipan, Tata Kelola Arsip

PENDAHULUAN

Arsip adalah repositori memori yang dapat menyediakan bukti yang valid dan kredibel guna mengetahui dan menyelidiki masa lalu (Effendhie, 2024). Menurut Richard Pearce-Moses (Effendhie, 2024) arsip adalah data atau informasi yang telah diperbaiki pada beberapa media yang memiliki isi, konteks dan struktur, dan itu digunakan sebagai perpanjangan memori atau untuk menunjukkan akuntabilitas. Kemudian berdasarkan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan Arsip adalah "*rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai macam bentuk dan media sesuai dengan*

perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintah daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi massa, dan perorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara". Berdasarkan beberapa definisi tentang arsip dapat disimpulkan bahwa arsip merupakan sebuah dokumen yang berisikan sebuah rekaman kegiatan dan/atau peristiwa baik itu berbentuk fisik (kertas, gambar, infografis, dan lain-lain) maupun non-fisik (digital) yang dibuat dan diterima oleh instansi pemerintah, perusahaan, organisasi dalam kehidupan bermasyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban.

Pada kenyataannya masih banyak pihak-pihak yang menganggap remeh arsip khususnya instansi pemerintah. Persepsi terhadap arsip yang cenderung remeh ini dikarenakan mereka masih belum mengenal arsip lebih jauh (ANRI, 2017). Perlu diketahui bahwa arsip memiliki posisi strategis dalam perencanaan dan pengambilan keputusan karena arsip dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan media dokumentasi. Arsip juga dapat disebut sebagai suatu sistem yang mana satu dengan yang lain saling berkaitan dalam satu ikatan yang utuh. Kegiatan-kegiatan organisasi baik dari segi perencanaa, pelaksanaan bahkan pengendalian dan evaluasi dapat didukung oleh eksistensi arsip. Informasi-informasi yang didapat dari dokumentasi hasil pengelolaan arsip yang baik, dapat digunakan untuk menggali permasalahan dan meminimalisir kesalahan dalam pengambilan keputusan. Dan hasil evaluasi pengawasan kearsipan juga dapat dijadikan landasan dalam upaya pemecahan masalah.

Saat ini isu tentang kearsipan di pemerintahan menjadi sebuah gerakan besar. Karena berdasarkan hasil evaluasi kearsipan oleh Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) bahwa masih banyak instansi pemerintah yang belum sadar akan pentingnya tertib arsip. Oleh karena itu, dibuatlah sebuah gerakan yang bernama "Gerakan Nasional Sadar Tertib Arsip" (GNSTA) dan terbitlah Peraturan Kepala ANRI Nomor 7 Tahun 2017. Tujuannya agar setiap instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah memperbaiki tata kelola kearsipannya.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) menjadi salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang berhasil mengimplementasikan GNSTA dan dibuktikan dengan peningkatanan nilai dan penghargaan yang diraih. Sebagai berikut:

1. Juara Harapan III Kategori Unit Kearsipan Terbaik Lembaga Negara dan LPNK pada tahun 2019 dalam acara ANRI Awards;
2. 5 besar terbaik nilai hasil pengawasan kearsipan tingkat LPNK dengan Kategori AA "Sangat Memuaskan" selama 5 (lima) kali berturut-turut sejak tahun 2019 sampai dengan 2023;
3. Penghargaan atas peran aktifnya dalam penyelamatan dan pelestarian Arsip Statis sebanyak 5 (lima) kali sejak tahun 2019 sampai dengan 2023; dan
4. Nilai hasil Audit Pengelolaan Arsip Elektronik (APAE) pertama kali diterapkan tahun 2023, LAN memperoleh nilai hasil APAE 95.15 dengan kategori "AA" Sangat Memuaskan.

Prestasi-prestasi yang didapatkan LAN dibidang kearsipan memang tidak lepas dari sosok seorang pimpinan (Pertiwi & Atmaja, 2021). Bahwa pimpinan memiliki pengaruh yang cukup besar dalam merencanakan, melaksanakan pembinaan dan monitoring penyelenggaraan arsip di unit kearsipan LAN. Maka, hadirnya peran pimpinan yang demikian membawa pengaruh besar dalam transformasi kearsipan. Karena sebuah

transformasi atau perubahan akan terlaksana apabila terdapat peran pimpinan di dalam prosesnya.

Perlu diketahui definisi dari kepemimpinan, menurut Stephen P. Robbin (dalam Setiawan & Muhith, 2023) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Kemudian Pertiwi & Atmaja (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain yang dilakukan dengan tujuan orang lain dapat memahami yang perlu dilakukan dan cara melakukannya dengan baik dan benar guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi seseorang dan/atau sekelompok orang untuk kepentingan organisasi. Dalam teori kepemimpinan terdapat beberapa model atau tipe kepemimpinan, salah satunya adalah "Kepemimpinan Transformasional". Konsep dari model kepemimpinan ini pertama kali dikemukakan oleh James MacGregor Burn (Setiawan & Muhith, 2023) yang secara langsung menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pimpinan dan bawahan berupaya untuk menggapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang pimpinannya menggunakan karisma, serta dapat menstimulasi intelektual untuk mentransformasikan dan menghidupkan organisasinya (Sofiah Sinaga et al., 2021). Oleh karena itu, sosok pimpinan yang memiliki tipe kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, karena perannya yang dapat menstimulasi para bawahan atau anggota timnya dalam bekerja. Tidak hanya memberikan perintah atau membagikan tugas saja, tetapi memberikan contoh dan membantu para bawahan untuk meningkatkan kompetensinya.

Berangkat dari latar belakang di atas, bahwa LAN bisa mendapatkan penghargaan kearsipan tingkat nasional salah satunya karena adanya peran pimpinan. Meskipun kondisi awal kearsipan LAN kurang baik dan bahkan jika dibayangkan akan sangat sulit untuk memperbaikinya, tetapi LAN melalui unit kearsipan dapat mentransformasi tata kelola kearsipan. Maka, artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran pimpinan dalam upaya transformasi tata kelola kearsipan di lingkungan LAN menggunakan teori kepemimpinan transformasional.

KAJIAN LITERATUR

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses yang mana para pemimpin dan para bawahannya saling meningkatkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam institusi (Setiawan & Muhith, 2023). Definisi lain menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana para pemimpin menggunakan karisma dan stimulasi intelektual untuk melakukan transformasi organisasinya (Sofiah Sinaga et al., 2021). (Rivai, 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang berfokus untuk memberikan motivasi kepada bahwan untuk dapat bekerja lebih baik dengan mentitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi bawahan. Maka, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberdayakan para bawahan dengan cara memotivasi, membantu transformasi, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Sosok pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan. Lingkungan eksternal yang sangat dinamis dan kompleks perlu sosok yang dapat mengikuti perubahan zaman. Dengan tindakan pemimpin transformastional memungkinkan organisasi untuk dapat bertahan dan berkembang karena pemimpin transformastional memiliki sifat yang kompetitif. Apalagi saat ini eranya reformasi birokrasi yang mana setiap instansi pemerintah diwajibkan untuk dapat beradaptasi dengan zaman. Maka, sosok pemimpin yang memiliki sifat kepemimpinan transformasional ini menjadi sangat relevan (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016). Kepeminpinan transformasional memiliki karakteristik yakni sebagai berikut:

1. Dapat mempengaruhi rekan kerja dan atasan seperti bawahan mereka
2. Proses kepemimpinan transformasional berakar pada nilai-nilai dan keyakinan pribadi pemimpin
3. Pemimpin terinspirasi oleh nilai-nilai pribadi mereka yang terdalam (seperti keadilan, kejujuran, dan kehormatan). Nilai-nilai ini tidak dapat ditawar atau ditukar
4. Pemimpin transformasional menciptakan harmoni dan persatuan di antara pengikut mereka dan mengatur perubahan dalam tujuan dan keyakinan pribadi pengikut, sejalan dengan tujuan organisasi
5. Kepemimpinan transformasional terinspirasi dari hati dan pikiran dan menunjukkannya
6. Kepemimpinan transformasional memiliki perspektif dan meghubungkan perspektif tersebut dengan semangat dan tujuan
7. Kepemimpinan transformasional memperhatikan perhatian pribadi staf untuk menggunakannya dan menciptakan kepercayaan dan komitmen. Peduli terhadap keinginan dan membantu para pengikut
8. Kepemimpinan transformasional mengacu pada memperoleh kekuatan besar melalui pikiran. Terbuka terhadap ide-ide baru dan terus belajar

Dari definisi, urgensi, dan karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut melebur menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan yakni komponen-komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen merupakan kapling yang saling melengkapi (Sofiah Sinaga et al., 2021). Terdapat 4 komponen dalam kepemimpinan transformasional yang apabila tidak terpenuhi akan dianggap tidak sah. Berikut keempat komponen dalam kepemimpinan transformasional menurut Setiawan & Muhith (2023):

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)
   Pada komponen ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki perilaku yang berkeyakinan kuat, berkarisma, komitmen tinggi, memiliki visi yang jelas, gigih, konsisten dan dapat memberikan ide-ide penting.

2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
   Stimulasi intelektual berarti para pemimpin akan berupaya untuk meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan pengetahuan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Pemimpin transformasional berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga melahirkan inovasi sehingga menciptakan alternatif dari suatu permasalahan yang dihadapi.

3. *Individual Consideration* (Pertimbangan Individual)
   Perilaku pemimpi transformasional salah satunya ialah dengan mendekatkan diri kepada karyawan secara personal. Pemimpin transformasional cenderung melihat dan mengidentifikasi kebutuhan setiap pengikutnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan personal untuk mencapai tujuan organisasi.

4. *Inspiration Motivation* (Motivasi Inspirasi)
   Salah satu perilaku pemimpin transformasional adalah dapat menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi untuk mencapai probabilitas yang tak terhingga, memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Maka, pemimpin transformasional juga biasanya menawarkan banyak sekali ide inovasi sebagai jalan keluar dari suatu permasalahan.

Dari tinjauan teori kepemimpinan transformasional, peneliti menggunakan 4 komponen dari kepemimpinan transformasional sebagai dasar analisis. Tujuannya untuk melihat apakah pimpinan di LAN memiliki dan memenuhi seluruh komponen yang ada dalam kepemimpinan transformasional.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan penelitia adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami suatu fenomena (Rachman et al., 2024). Maka dari itu, penelitian ini akan melihat fenomena empiris yang terjadi pada Kearsipan di lingkungan LAN. Untuk mendukung penelitian ini maka peneliti menetapkan 2 sumber data yaitu primer dan sekunder.

Data primer merupakan data yang belum diolah dan/atau data yang langsung dari sumber (subjek dan objek) penelitian. Dalam hal ini, peneliti melakukan wawancara dengan 3 (tiga) orang sumber daya kearsipan pada Unit Kearsipan LAN untuk mengetahui perspektif mereka tentang pimpinan. Kemudian, peneliti juga melakukan observasi tentang bagaimana pimpinan bersikap dan melaksanakan tugas dan fungsinya. Data sekunder adalah data yang sudah diolah dan/atau data yang dapat dilihat oleh peneliti melalui dokumen seperti laporan, buku, modul, penelitian terdahulu, catatan ilmiah, dan lain-lain yang memiliki sumber valid.

Peneliti dalam melaksanakan penelitian ini menggunakan pendapat dari Miles & Huberman (dalam Rita Fiantika et al., 2022) yang memiliki 4 tahapan yakni:
1. Pengumpulan data
2. Reduksi data
3. Penyajian data
4. Penarikan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Kearsipan di Lingkungan LAN (Pra-transformasi & Pasca-transformasi)

Kondisi awal kearsipan LAN bisa dikatakan jauh dari kata “baik”. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai dari hasil pengawasan kearsipan LAN oleh ANRI pada tahun 2017 yakni 63,76. Meskipun nilai tersebut masuk ke dalam kategori “cukup” namun pada praktik penerapan dan penggunaan arsip masih sangat buruk. Pengelolaan arsip dinamis belum

sesuai dengan kaidah kearsipan yang menimbulkan masalah kearsipan. Berangkat dari permasalahan seperti itu maka LAN melalui Unit Kearsipan berkomitmen untuk mentransformasikan tata kelola kearsipan guna meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, dengan adanya dorongan dari Peraturan Kepala ANRI Nomor 7 Tahun 2017 tentang Gerakan Nasional Sadar Tertib Arsip menjadikan LAN sebagai instansi pemerintah yang berpartisipasi di dalamnya.

Pimpinan bersama dengan Unit Kearsipan mengajak seluruh unit kerja selaku pengolah arsip dan para arsiparis berkolaborasi untuk dapat menyelesaikan permasalahan kearsipan LAN. Langkah pertama yang dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi masalah kearsipan. Unit Kearsipan mengidentifikasi lima masalah utama yakni:

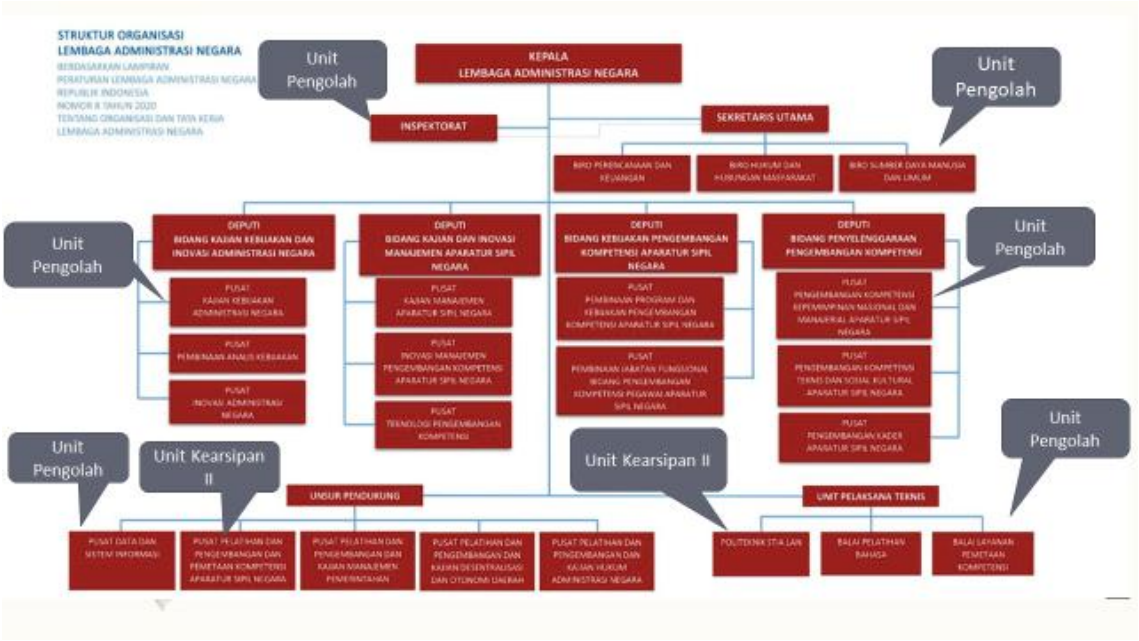
1. Kebijakan menjadi sebuah dasar dalam berorganisasi, bahwasannya kebijakan ini menjadi sebuah arahan, prosedur dan dasar hukum bagi arsiparis dalam menyelenggarakan kegiatan kearsipan. Pada kenyatannya instrumen dasar kearsipan belum lengkap yakni Tata Naskah Dinas, Klasifikasi Arsip, dan Sistem Klasifikasi Keamanan dan Akses Arsip, dan Jadwal Retensi Arsip;
2. Sumber Daya Kearsipan yang dimiliki LAN masih belum fokus dalam pengelolaan arsip dinamis serta penempatannya tidak sesuai dengan sistem pengorganisasian sehingga penataan arsip dinamis tidak berjalam optimal;
3. Sarana dan prasarana yang dimiliki tidak digunakan sesuai peruntukannya dan *record center* yang dimiliki juga belum sesuai dengan ketentuan standar yang ada;
4. Pengelolaan Arsip Dinamis (PAD), Unit Pengolah belum melakukan PAD sesuai kaidah kearsipan *(life cicle of record)*, sehingga arsip sulit ditemukan;
5. Rendahnya tingkat sadar tertib arsip pada Unit Kearsipan II dan Unit Pengolah (UP), dalam implementasinya belum mengelola arsip aktif dan inaktif sesuai ketentuan.

Komitmen pimpinan dengan bawahan (SDM Kearsipan) membuahkan hasil yang memuaskan. Berikut hasil transformasi tata kelola kearsipan yang dicapai LAN.

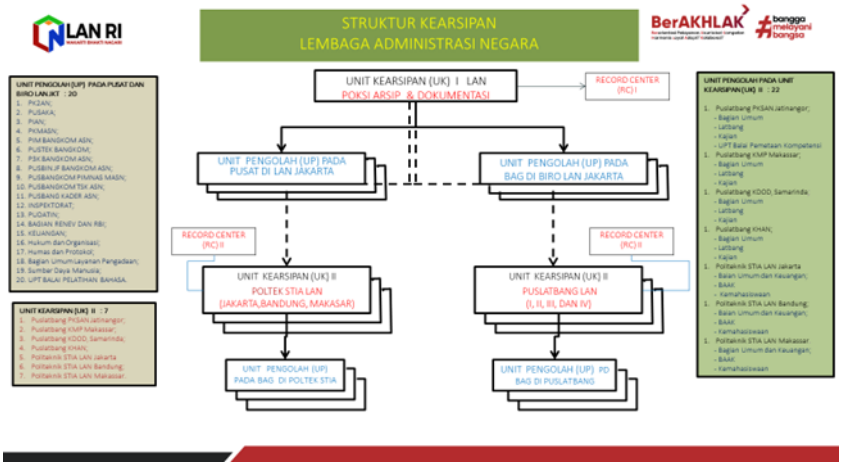
1. Kebijakan
    a) Perturan Kepala LAN Nomor 42 tahun 2015 tentang Klasifikasi Arsip;
    b) Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2018 tentang Pedoman Tata Naskah Dinas di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara;
    c) Peraturan Kepala LAN Nomor 6 Tahun 2019 tentang Klasifikasi Keamanan Akses Arsip yang mengatur klasifikasi arsip dan SKKAA di lingkungan Lembaga Administrasi Negara;
    d) Peraturan Kepala LAN Nomor 7 Tahun 2019 tentang Jadwal Retensi Arsip; dan Dukungan instrumen lainnya, yaitu:
        - Peraturan Kepala LAN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyusutan Arsip;
        - Peraturan Kepala LAN Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pedoman Pengelolaan Arsip Dinamis;
        - Surat Edaran Kepala LAN Nomor 310/K.1/HKM.02.3/2019 tentang Pemindahan Arsip Dinamis Inaktif; dan
        - Surat Edaran Kepala LAN Nomor 18/K.1/HKM.02.3/2021 tentang Penerapan Aplikasi Srikandi di Lingkungan LAN;
        - Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Uji Potensi dan Uji Kelayakan Jabatan Fungsional LAN;

- Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS; dan
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 494) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 950).

2. Organisasi Kearsipan LAN
   Terbentuknya struktur kearsipan LAN yang lebih baik dan jelas. Tujuannya agar para arsiparis tidak bingung bagaimana proses bisnis yang harus dilakukan dan hirarki kearsipan di LAN.



Gambar 1. Persebaran Unit Pengolah dan Unit Kearsipan di LAN
Sumber: LAN diakses pada 2024



Gambar 2. Struktur Organisasi Kearsipan LAN
Sumber: LAN diakses pada 2024

3. Sumber Daya Kearsipan LAN
   LAN mulai memperhatikan manajemen SDM kearsipan dengan pengalokasian jumlah arsiparis yang harus melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja (Anjab dan ABK), uji potensi, proses *asessemen* dan diberikan pelatihan. Kemudian LAN juga membentuk pengelola arsip di tiap Unit Pengolah yang diberi surat tugas oleh pimpinan unit kerjanya setingkat JPT Pratama, dengan mayoritas millenial (85%). Sebelum adanya transformasi, teridenfikasi bahwa banyak Arsiparis yang tidak bekerja sesuai dengan jabatannya.

4. Prasarana dan Sarana Kearsipan LAN
   LAN melakukan penyesuaian dan memenuhi standar untuk prasarana dan sarana kearsipan. Seperti membuat ruang *record center* yang terdiri dari ruang transit arsip, ruang pengelolahan, ruang restorasi dan ruang layanan.

5. Pengelolaan Arsip
   Pengelolaan arsip merupakan pelaksanaan aktivitas kearsipan sesuai dengan prosedur yang berlaku di lingkungan LAN. Aktivitas kearsipan seperti pembuatan daftar arsip dinamis, pelaporan dan penyerahan salinan autentik arsip terjaga, pelaksanaan penyusutan arsip sesuai dengan prosedur dan menjadi simpul Jaringan Informasi Kearsipan Nasional (JIKN). Prosedur tersebut telah tertuang atau diatur dalam UU, Peraturan Kepala ANRI, dan Peraturan Kepala LAN.

Transformational Leadership: Peran Pimpinan dalam Transformasi Tata Kelola Kearsipan di Lingkungan LAN

Dalam Forum Pelatihan Kearsipan Bagi Pimpinan Unit Kearsipan Kementerian/ Lembaga/ Daerah yang diselenggarakan oleh ANRI pada 14 November 2023 yang diisi oleh Sekretaris Utama LAN sebagai pembina kearsipan LAN selaku pembicara, bahwa peran pimpinan dalam eksistensi kearsipan di instansi pemerintah ada 6 aspek, yaitu:

1. *Initiates Action*
   Peran pimpinan dalam organisasi tentunya adalah dengan menginisiasi suatu kegiatan, program, dan inovasi. Pimpinan harus bersikap proaktif dalam mengambil tindakan cepat untuk mencapai tujuan, melebihi apa yang dibutuhkan. Maka dari itu, pimpinan harus peka dengan apa yang ada saat ini dan di masa mendatang dengan pengalaman yang didapatkan di masa lalu.

2. *Motivation*
   Menurut KBBI *Online* bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan yang muncul pada seseorang secara sadara maupun tidak sadar untuk melakukan tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi ini dapat dibagi menjadi 2 berdasarkan sumbernya, 1) eksintrik merupakan dorongan yang datang dari luar diri seseorang yang berarti adanya pemicu dari lingkungan sekitar, 2) instrinsik yang berarti adanya dorongan yang tidak memerlukan rangsangan dari luar atau tidak ada pemicu dari lingkungan.

3. *Providing Guidance*
   Peran pimpinan tidak hanya memberikan tugas, arahan, target dan masukan. Namun, impinan yang baik adalah dengan memberikan bimbingan kepada pegawainya. Tujuannya adalah agar para pegawai dapat meningkatkan kompetensi sesuai dengan standar yang diinginkan demi mencapai tujuan organisasi.

4. *Builds Work Environment*
   Pimpinan juga perlu untuk membangun lingkungan kerja yang kondusif. Dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif maka tidak akan mengganggu pekerjaan yang dikerjakan. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya tata letak ruangan, kebersihan, kenyamanan, dan lain lain, namun hubungan antar pegawai dengan pegawai, pegawai dengan pimpinan juga dapat mempengaruhi. Maka pimpinan perlu untuk membuat lingkungan kerja sedemikian rupa agar tidak mengganggu proses mencapai tujuan organisasi.

5. *Coordinating*
   Koordinasi penting guna mengatur para pegawai. Jika tidak adanya koordinasi yang dilakukan oleh pimpinan, maka para pegawai akan bingung dalam melaksanakan pekerjaannya. Pimpinan perlu untuk membagikan pekerjaan kepada seluruh pegawai sesuai dengan kemampuan mereka, yang kemudian diawasi dan dievaluasi langsung oleh pimpinan.

6. *Decision Making*
   Peran pimpinan yang paling krusial adalah pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan suatu alternatif terbaik dari banyaknya alternatif untuk ditindaklanjuti sebagai suatu cara pemecahan masalah. Pengambilan keputusan biasanya berdasarkan intusi, pengalaman, fakta (*evidence*), wewenang, rasional. Dan dalam berorganisasi pengambil keputusan adalah pimpinan.

Berdasarkan teori, peran pimpinan dapat dilihat dari sikapnya. Dalam penelitian ini maka untuk mendukung transformasi tata kelola kearsipan di lingkungan LAN maka sifat kepemimpinan dari seorang pimpinan di LAN sangat relevan dengan Kepemimpinan Transformasional. Untuk melihat lebih jauh, peneliti menganalisis peran pimpinan yang terdiri dari 4 komponen yang tak terpisahkan yakni 1) *idealized influence*; 2) *inspirational motivation*; 3) *intellectual stimulation*; dan 4) *individual consideration*. Setiap komponen tersebut harus terpenuhi untuk bisa menyatakan bahwa pimpinan memiliki sifat kepemimpinan transformasional, berikut penjelasannya.

1. *Idealized Influence*
   Pempimpin transformasional memiliki sifat yang akan terus berusaha membawa bawahannya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, tapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya dapat tercapai (Setiawan & Muhith, 2023). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa staff di Unit Kearsipan bahwa para staff memiliki rasa bangga dan hormat kepada pimpinan yang sudah berkomitmen untuk kemajuan arsip.

   Para staff juga menyatakan bahwa pimpinan memiliki kompetensi dalam bidang kearsipan yang tercermin dari penghargaan kearsipan yang dicapai oleh LAN setiap tahunnya dari tahun 2019. Pimpinan tidak hanya memberikan perintah dan membagikan tugas, akan tetapi memberikan contoh serta profesionalitas dalam melaksanakan kegiatan, pekerjaan di bidang kearsipan dan persuratan termasuk langkah-langkah kerja yang harus dilakukan dalam melaksanakan kegiatan. Tidak hanya itu, pimpinan bersikap lebih mengutamakan kinerja organisasi dengan tujuan bagaimana pengelolaan kegiatan dapat mencapai sasaran dengan tugas dan fungsi organisasi di bidang kearsipan dan persuratan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa pimpinan memiliki dan telah memenuhi komponen *idealized influence*. Karena inti dari komponen ini ada 4 menurut Moradi Korejan & Shahbazi (2016) yakni: 1) menanamkan rasa bangga dan hormat kepada anggota untuk terhubung dengan orang lain; 2) menunjukkan rasa kekuatan dan kompetensi; 3) bertindak dengan cara untuk meningkatkan rasa hormat orang lain; 4) mengorbankan kepentingan pribadi untuk kepentingan bersama.

2. *Inspirational Motivation*

Peran pimpinan dalam konteks ini adalah pemimpin yang mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahan dengan menumbuhkan kepercayaan diri mereka dan memenangkan hati mereka (Setiawan & Muhith, 2023). Faktanya bahwa pimpinan dalam transformasi tata kelola kerasipan memiliki pandangan yang optimis. Meskipun pada saat itu kondisi kearsipan LAN sangat jauh dari kata baik, namun pimpinan berusaha melihat kekuatan dan peluang yang ada seperti melakukan digitalisasi kearsipan dan persuratan.

Pimpinan juga terus melakukan dialog tatap muka dengan staff unit kerasipan guna mencari formasi dan informasi yang tujuannya untuk pencapaian yang lebih baik, efektif dan efisien. Pimpinan juga selalu fokus terhadap tujuan di masa depan bahwa transformasi tata kelola kearsipan akan tercapai dengan sumber daya yang dimiliki. Oleh karena itu, pada saat rapat atau diskusi pimpinan selalu memberikan motivasi dan harapan kepada staff bahwa dengan kondisi dan potensi yang ada saat ini jika dikerjakan dengan berkolaborasi dan komitmen bersama maka tercapainya tujuan tidaklah mustahil.

Maka dari itu, perilaku pimpinan telah memenuhi komponen *inspirational motivation*. Dapat dilihat bahwa pimpinan Unit Kerasipan selalu berbicara dengan optimis tentang masa depan, berbicara serius tentang hal-hal yang harus dilakukan, menekankan pentignya pandangan kedepan dan memberikan harapan dan motivasi kepada anggota tentang tujuan yang dapat dicapai. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) Unit Kearsipan merasa bahwa pimpinan benar-benar merupakan sosok yang menginspirasi dan memotivasi para bawahan guna mencapai tujuan bersama yakni transformasi tata kelola kearsipan.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation mengindikasikan suatu usaha yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kinerja diluar ekpektasi. Kemudian pimpinan juga berharap bahwa para SDM Unit Kearsipan menjadi handal dengan mentransformasikannya agar menjadi kreatif, mandiri dan militan dalam bekerja (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016; Setiawan & Muhith, 2023). Jadi komponen ini menyatakan bahwa perliaku pemimpin transformasional berusaha untuk mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan, dan berinovasi guna meningkatkan produktivitas organisasi.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh pimpinan Unit Kearsipan adalah dengan memeriksa secara detil pekerjaan para pegawai mulai dari perencanaan, draft sampai ke keluaran yang tujuannya memvalidasi hasil pekerjaan. Lalu, pimpinan Unit Kearsipan juga selalu menampung aspirasi dan ide dari seluruh pegawai Unit Kearsipan yang nantinya akan dijadikan bahan diskusi. Hasil dari diskusi tersebut

akan dijadikan alternatif sebagai jalan keluar bersama. Dan tidak hanya itu, pimpinan juga selalu melihat dari berbagai perspektif apabila menghadapi masalah yang nantinya akan menjadi alternatif-alternastif baru.

4. *Individual Consideration*
   Komponen terkahir dalam kepemimpinan transformasional ada *individual consieration*. Inti dari komponen ini yang harus ada pada pemimpin transformasional adalah adanya sikap untuk membimbing dan memperhatikan bawahan, memperlakukan bawahan sebagai personal bukan sebagai bawahan atau pegawai, mengidentifikasi dan mempertimbangkan orang-orang dengan kebutuhan, kemampuan, dan kreativitas yang berbeda, dan pempimpin memiliki rasa untuk membantu orang lain untuk mengembangkan kemampuan mereka (Moradi Korejan & Shahbazi, 2016).

Berdasarkah hasil analisis menggunakan teori kepemimpinan transformasional maka tidak heran bahwa transformasi tata kelola kearsipan di lingkungan LAN dapat tercapai. Bahwasannya pimpinan LAN memiliki sikap egaliter yang selalu mendekatkan dirinya kepada para pegawai Unit Kearsipan dengan memberikan waktunya untuk berdiskusi baik secara formal maupun informal. Dalam melaksanakan pekerjaan, pimpinan selalu memberikan arahan, pendampingan dan monitoring agar apa yang dikerjakan sesuai dengan standar yang diinginkan. Pimpinan juga telah mengidentifikassi kompetensi para pegawai, maka dari itu pimpinan membagikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing pegawai di Unit Kearsipan. Lalu, agar para pegawai mulai mandiri dan dapat berkembang, pimpinan banyak memberikan bantuan dan mengikutsertakan SDM Kearsipan pada pelatihan, *coaching*, *mentoring*, bimbingan teknis, seminar, dan pengembangan kompetensi dalam mendukung implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta amanat Presiden pada Hari Kearsipan Ke 50 Tahun 2021 untuk mewujudkan percepatan transformasi digital di bidang kearsipan.

PENUTUP

Kondisi awal penyelenggaraan kearsipan di lingkungan LAN memang kurang baik. Akan tetapi dengan adanya komitmen bersama serta peran pimpinan yang besar dalam mentransformasikan tata kelola kearsipan maka bukan tidak mungkin untuk mewujudkannya. Hasil dari transformasi tersebut telah membuahkan hasil yang sangat maksimal dengan adanya peningkatan nilai dan penghargaan kearsipan secara nasional yang diberikan oleh ANRI. Kemudian, penelitian ini juga menggunakan teori kepemimpinan transformasional guna melihat apakah pimpinan Unit Kearsipan memenuhi komponen dan syarat dari pemimpin yang transformasional. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa pegawai di Unit Kearsipan bahwa pimpinan telah memenuhi seluruh komponen pemimpin transformasional yang ada 4 yaitu, 1) *idealized influence;* 2) *inspirational motivation;* 3) *intellectual stimulation;* dan 4) *individual consideration*.

DAFTAR PUSTAKA

Pustaka yang berupa jurnal ilmiah:

Elvandari, H. D., & Sugiyanto. (2023). OPTIMALISASI GERAKAN NASIONAL SADAR TERTIB ARSIP (GNSTA) PADA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN KABUPATEN SLEMAN DALAM MENDUKUNG PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI. *Jurnal Inovasi Penelitian*.

Handayani, T. (2020). Sistem Klasifikasi Keamanan dan Akses Arsip Dinamis (Kajian Terhadap Sistem Klasifikasi Keamanan dan Akses Arsip Dinamis pada Universitas Pembangunan Nasional "Veteran", Jakarta dan Universitas Padjadjaran, Bandung). *ANUVA*, *4*(2), 255–269.

Hendrawati, E., & Pramudianti, M. (2020). PARTISIPASI, TRANSPARANSI, DAN AKUNTABILITAS PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DANA DESA. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*.

Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, *8*(3), 452. https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192

Nurtanzila, L., & Nurpita, A. (2018). PENGGUNAAN ARSIP UNTUK KEGIATAN ADMINISTRASI: TINJAUAN DI KOTA YOGYAKARTA. *Jurnal Kearsipan*.

Pertiwi, N., & Atmaja, H. E. (2021). LITERATURE REVIEW: PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN DI ORGANISASI. *Jurnal EK&BI*, *4*, 2620–7443. https://doi.org/10.37600/ekbi.v4i2.324

Rachman, A., Yochanan, Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. https://www.researchgate.net/profile/Hery-Purnomo/publication/377469385_METODE_PENELITIAN_KUANTITATIF_KUALITATIF_DAN_RD/links/65a89006bf5b00662e196dde/METODE-PENELITIAN-KUANTITATIF-KUALITATIF-DAN-R-D.pdf

Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. www.globaleksekutifteknologi.co.id

Rivai, A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *3*(2). https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291

Surti, Shaddiq Syahrial, Suhaimi, A., & Abdillah, M. H. (2022). *Gorontalo Development Review The Potency of the Tumih Village Farmer Community's Participation in the Agricultural Development Planning Strategy*.

Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, *1*(7), 840–846. https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123

***Pustaka yang berupa judul buku**:*

ANRI. (2017). *GERAKAN NASIONAL SADAR TERTIB ARSIP*.

Effendhie, Machmoed. (Diakses pada 2024). *Arsip, Memori, dan Warisan Budaya*

LAN. (2023). *LAN Raih Peringkat Kedua Terbaik Anugerah Kearsipan Tahun 2022*. https://lan.go.id/?p=13962

Rachman, A., Yochanan, Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. https://www.researchgate.net/profile/Hery-Purnomo/publication/377469385_METODE_PENELITIAN_KUANTITATIF_KUALITATIF_DAN_RD/links/65a89006bf5b00662e196dde/METODE-PENELITIAN-KUANTITATIF-KUALITATIF-DAN-R-D.pdf

Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Karimuddin, Aminy, M. H., Saputra, N., Khaidir, & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. https://www.researchgate.net/publication/370561417

Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. www.globaleksekutifteknologi.co.id

Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2023). *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. PT RajaGrafindo Persada.