

**TRANSFORMASI DIGITAL MELALUI APLIKASI PENATAAN KEARSIPAN  
DI BIRO PERENCANAAN DAN KEUANGAN SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN PERTAHANAN REPUBLIK INDONESIA**

**Avita Handayani**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[avita.22067@mhs.unesa.ac.id](mailto:avita.22067@mhs.unesa.ac.id)

**Fitrotun Niswah**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[fitrotunniswah@unesa.ac.id](mailto:fitrotunniswah@unesa.ac.id)

**Meirinawati**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[meirinawati@unesa.ac.id](mailto:meirinawati@unesa.ac.id)

**Eva Hany Fanida**

Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya  
[evafanida@unesa.ac.id](mailto:evafanida@unesa.ac.id)

**Abstrak**

Di era digital, modernisasi pengelolaan arsip pemerintahan menjadi krusial untuk mendukung kinerja birokrasi yang cepat, transparan, dan aman. Merespons tuntutan tersebut, Biro Perencanaan dan Keuangan (Rorenku) Setjen Kemhan RI mengembangkan inovasi mandiri yaitu Aplikasi Penataan Kearsipan sebagai alternatif sistem nasional (SRIKANDI) demi menjaga kerahasiaan data pertahanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas transformasi digital tersebut menggunakan perspektif tujuh dimensi transformasi digital Dewana et al. (2025). Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital masih berjalan parsial. Meskipun efisiensi ruang dan kecepatan akses informasi berhasil ditingkatkan, terdapat kesenjangan antara standar keamanan ketat dengan kapasitas infrastruktur server yang belum stabil. Selain itu, ditemukan inersia birokrasi berupa ketiadaan SOP dan Jadwal Retensi Arsip (JRA), serta terbentuknya budaya kerja digital hibrida di mana pegawai masih mempertahankan metode manual. Penelitian merekomendasikan formalisasi regulasi internal dan pememajaan infrastruktur untuk menjamin keberlanjutan sistem.

**Kata Kunci:** Transformasi Digital, *E-Government*, Aplikasi Penataan Kearsipan

**Abstract**

In the digital era, modernizing government archive management is crucial to support fast, transparent, and secure bureaucratic performance. Responding to these demands, the Planning and Finance Bureau (Rorenku) of the Secretariat General of the Ministry of Defense developed an indigenous innovation, the Penataan Kearsipan Application, as an alternative to the national system (SRIKANDI) to maintain defense data confidentiality. This study aims to analyze the effectiveness of this digital transformation using the seven dimensions of digital transformation perspective by Dewana et al. (2025). The method used is descriptive qualitative with data collection through observation, interviews, and documentation. The results indicate that the digital transformation is still partial. Although space efficiency and information access speed have improved, there is a gap between strict security standards and unstable server infrastructure capacity. Furthermore, bureaucratic inertia was found in the absence of SOPs and Archive Retention Schedules (JRA), as well as the formation of a "hybrid digital" work culture where employees still retain manual methods. The study recommends formalizing internal regulations and upgrading infrastructure to ensure system sustainability.

**Keywords:** Digital Transformation, E-Government, Penataan Kearsipan Application

**PENDAHULUAN**

Administrasi data dan informasi memegang peranan penting dalam mendukung tata kelola di lingkungan pemerintahan (Nasir, 2025). Informasi diperlukan oleh banyak organisasi karena merupakan data faktual. Arsip merupakan salah satu sumber informasi terpenting bagi

lembaga pemerintah (Anjani, 2025). Arsip berfungsi sebagai sarana komunikasi yang mengandung informasi yang relevan dengan tujuan pada saat arsip dibuat. Semua kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi akan menghasilkan arsip. Manajemen arsip memfasilitasi kemampuan organisasi untuk mengakses informasi,

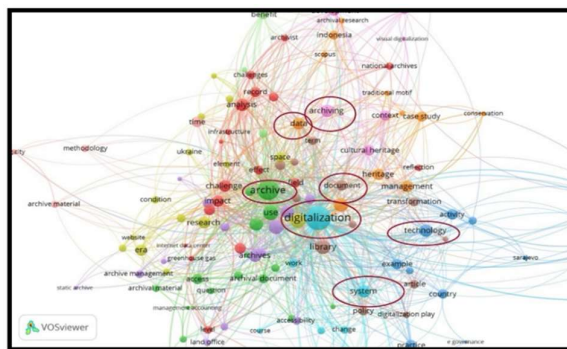
manajemen arsip juga merupakan upaya menyimpan dan merawat dokumen sebagai bukti yang sah. Selain berfungsi sebagai alat penyimpanan informasi,

Sejalan dengan hal tersebut, di dalam UU No. 43 Tahun 2009 tentang kearsipan, arsip memiliki peran sentral sebagai bukti keaslian dan akuntabilitas atas kinerja pemerintah. Oleh karena itu, pengelolaan arsip yang efektif yang diperlukan guna mendukung efisiensi administrasi instansi pemerintahan (Puji Anggraini & Rahman Ilyas, 2025). Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Kemhan RI) adalah instansi strategis negara yang bertanggung jawab atas pelaksanaan pengelolaan data dan arsip yang berkaitan dengan keamanan dan pertahanan nasional. Arsip di lingkungan Kementerian Pertahanan tidak hanya meliputi dokumen administratif saja, tetapi juga dokumen seperti rencana pertahanan, kebijakan keamanan, dokumen keuangan, dan laporan yang memiliki tingkat kerahasiaan yang tinggi. Oleh karena itu, pengelolaan arsip di Kemhan memerlukan jaminan keamanan dan integritas informasi yang tersimpan. Guna menciptakan pengelolaan arsip yang baik, diperlukan kolaborasi dengan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Salah satu langkah utama adalah digitalisasi arsip, yaitu mengubah dokumen fisik menjadi format digital guna memudahkan penyimpanan dan akses serta mengurangi penggunaan kertas (Surahman et al., 2025).

Menurut Sugianto dan Wahyono (dalam Rohmawati & Puspasari, 2020) pengarsipan elektronik berdampak positif karena mempermudah proses pengarsipan, mempercepat, dan menghemat waktu dalam menemukan arsip. Digitalisasi pengelolaan surat dapat secara signifikan mengurangi penggunaan kertas, sejalan dengan kampanye global untuk menciptakan kantor yang ramah lingkungan (Amri & Muzid, 2025). Penerapan digitalisasi arsip di sektor pemerintahan terkait dengan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menekankan urgensi pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan administrasi publik. Penerapan *E-Government* bertujuan agar setiap instansi pemerintah mampu meningkatkan layanan publik yang efisien, transparan, dan akuntabel. Di lingkungan Kementerian Pertahanan RI, penerapan *E-Government* dalam pengelolaan arsip dapat meningkatkan efisiensi administrasi, mempercepat alur persuratan, dan melindungi keamanan dokumen penting negara. Kebutuhan pelaksanaan pengelolaan arsip secara elektronik sebagai bagian penerapan *E-Government* didorong oleh beberapa faktor, yaitu: (1) jenis teknologi informasi yang digunakan oleh pegawai semakin beragam; (2) perkembangan kehidupan modern yang menuntut pemanfaatan teknologi secara optimal; dan (3) meningkatnya volume arsip di instansi pemerintahan yang menuntut ruang penyimpanan

lebih efisien (Isnawan & Syaputra, 2022). Pelaksanaan *E-Government* dalam manajemen arsip dianggap efektif apabila mempermudah pegawai dalam menjalankan proses administrasi yang terkait dokumen dan arsip. Beberapa lembaga pemerintahan telah menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau *E-Government*. salah satunya contoh adalah Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Setjen Kemhan RI), melalui Biro Perencanaan dan Keuangan (Rorenku) sebagai Satuan Kerja (Satker) yang bertanggung jawab besar dalam pengelolaan administrasi perencanaan dan keuangan.

Dorongan digitalisasi arsip yang semakin kuat, disebabkan oleh penggunaan teknologi yang beragam dari pegawai, tuntutan modernisasi administrasi, dan peningkatan volume arsip. Analisis menggunakan bibliometrik menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek teknis seperti *digitalization*, *archiving*, *system*, dan *technology*. Analisisnya dapat dilihat pada peta di bawah ini:



**Gambar 1. Aspek Dominasi Kata Penelitian  
“Digitalisasi Arsip”**

(Sumber: Diolah Peneliti App. VOSViewer-Scopus Dataset 2020-2025)

Analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer terhadap literatur periode 2020-2025 menunjukkan bahwa penelitian terdahulu mengenai digitalisasi arsip masih didominasi oleh aspek teknis (*system, technology, digitalization*). Kajian yang menyoroti aspek non-teknis seperti manajemen perubahan, budaya organisasi, dan tata kelola kelembagaan masih sangat terbatas. Hal ini mengindikasikan adanya kekosongan literatur (*research gap*) dalam memahami digitalisasi arsip sebagai sebuah transformasi organisasi yang utuh, bukan sekadar alih media. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses transformasi digital melalui Aplikasi Penataan Kearsipan di Rorenku Setjen Kemhan RI. Penelitian ini menggunakan perspektif transformasi digital yang tidak hanya melihat adopsi teknologi, tetapi juga perubahan proses, struktur, dan budaya organisasi (Vial, 2019).

Berdasarkan hasil analisis menggunakan VOSviewer pada gambar di atas, dapat dilihat bahwa pengelompokan penelitian dengan kata kunci *archive* dan *digitalization* tampak mendominasi pada periode 2020-2025. Pada visualisasi overlay menunjukkan bahwa dalam periode 2021-2022 penelitian berfokus pada pembahasan mengenai aspek teknis melalui kata kunci *digitalization*, *archive*, *system*, dan *technology*. Memasuki periode 2022-2023, penelitian mengenai digitalisasi arsip masih berfokus pada aspek teknis dan sistematis yang menjadikan kata kunci *archive* dan *digitalization* dalam posisi sentral dengan konektivitas yang tinggi pada kata kunci *data*, *document*, dan *technology*. Pada periode 2023-2024, kata kunci *management*, *policy*, *application*, dan *transformation* mulai muncul dan menunjukkan arah pergeseran penelitian menuju aspek tata kelola dan perubahan organisasi, walaupun masih didominasi oleh kata kunci teknis. Dalam periode 2024-2025 menunjukkan bahwa penelitian mengenai *digitalization archive* masih berfokus pada aspek teknis seperti *system*, *data*, *archiving*, dan *technology*, tetapi tren penelitian mulai mengarah pada aspek non-teknis yaitu kelembagaan dan organisasional, ditandai dengan adanya kata kunci *management*, *policy*, *archivist*, *change*, dan *role*. Tetapi, pembahasan dalam aspek non-teknis masih terbatas, ditandai dengan rendahnya konektivitas antar-kata non teknis dalam topik digitalisasi arsip. Hal ini perlu disorot dalam hasil VOSviewer menunjukkan bahwa penelitian terdahulu belum berfokus pada digitalisasi arsip dalam konteks kelembagaan dan organisasional. Literatur yang ada lebih terfokus pada digitalisasi arsip sebagai proses teknis, tetapi bukan sebagai proses transformasional yang dapat membahas tata kelola, pengambilan keputusan, perubahan struktur, proses, dan budaya.

Pengelolaan arsip dalam transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi tetapi juga berkaitan dengan perubahan paradigma kerja. Transformasi digital menurut Vial dalam Riduan & Firdaus (2024) adalah alur yang mempunyai tujuan guna menyokong organisasi guna melangkah kedepan dengan perubahan yang memberikan dampak positif untuk karakter, kualitas, ataupun aspek di dalam memadukan informasi, komputer dan teknologi.

Di sejumlah lembaga pemerintah, penerapan transformasi digital melalui pengelolaan arsip digital banyak dilakukan melalui aplikasi terpadu yang disebut SRIKANDI, yang ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri PANRB Nomor 679 Tahun 2020 mengenai Aplikasi Umum di Bidang Kearsipan Dinamis (AUBKD). Akan tetapi, implementasi *E-Government* di Kementerian Pertahanan tidak dapat dianggap sama seperti lembaga pemerintahan lainnya. Struktur organisasi di Kemhan yang melibatkan unsur Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Tentara

Nasional Indonesia (TNI) memerlukan pengelolaan arsip yang mempertimbangkan aspek rahasia informasi pertahanan dan keamanan negara. Penggunaan aplikasi nasional seperti SRIKANDI dapat menghasilkan kerentanan terkait keamanan data (Adra & Permana, 2023), sehingga tidak sepenuhnya memenuhi kebutuhan spesifik di Kemhan. Keadaan ini membuat Kementerian Pertahanan tidak dapat sepenuhnya bergantung pada aplikasi nasional SRIKANDI yang penggunaannya terintegrasi antar instansi (Dityaprima & Handayani, 2024).

Dalam mewujudkan transformasi digital dalam pengelolaan data dan kearsipan, Rorenku Setjen Kemhan RI mengembangkan inovasi melalui Aplikasi Penataan Kearsipan sejak tahun 2019. Aplikasi Penataan Kearsipan merupakan bentuk nyata dari transformasi digital yang dirancang untuk mendukung penerapan *E-Government* di lingkungan Kementerian Pertahanan, khususnya dalam pengelolaan arsip di Rorenku. Berdasarkan aplikasi yang dikembangkan, Rorenku Setjen Kemhan RI berhasil meraih penghargaan sebagai Satuan Kerja dengan pengelolaan arsip terbaik di lingkungan Sekretariat Jenderal Kemhan RI. Penghargaan tersebut menjadi bukti pengakuan terhadap komitmen dari Rorenku dalam mendukung transformasi digital, khususnya pada aspek digitalisasi pengelolaan arsip surat.

Meskipun Rorenku telah memperoleh penghargaan internal atas pengelolaan arsip, hasil temuan lapangan menunjukkan masih terdapat berbagai kendala dalam penerapan Aplikasi Penataan Kearsipan. Hambatan yang ditemukan meliputi kendala infrastruktur teknologi. Selain itu, kendala aksesibilitas dan fleksibilitas sistem, terutama saat kebijakan *Work From Home* (WFH) dalam mengoperasikan aplikasi secara efektif. Koordinasi antarbagian di Rorenku juga masih belum optimal dalam memanfaatkan Aplikasi Penataan Kearsipan. Kendala lain adalah keterbatasan kemampuan SDM dalam mengoperasikan aplikasi secara efektif. Selain itu, terdapat penumpukan arsip yang tercampur di dalam sistem aplikasi, sehingga menyebabkan aplikasi sering mengalami *bug* dan mengganggu kinerja operasionalnya. Kendala-kendala teknis dan operasional ini sejalan dengan temuan Ikbali, et al (2025), yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada tiga pilar utama, yaitu kesiapan infrastruktur, literasi digital SDM, dan dukungan kebijakan yang adaptif. Permasalahan di atas didapat dari hasil wawancara dari beberapa pegawai yang mengoperasikan Aplikasi Penataan Kearsipan di Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.

“Kalau waktu jaringannya nggak ada, kita nggak bisa memproses administrasi persuratan, jadi harus menunggu dulu. Apalagi sekarang sudah banyak surat yang keluar dan masuk bikin

aplikasinya lama loadingnya, jadi membutuhkan waktu yang lumayan buat nunggu loading dari aplikasinya” ujar salah satu pegawai yang menggunakan Aplikasi Penataan Kearsipan (Wawancara, 24 April 2025, Pegawai A)

Berdasarkan berbagai permasalahan yang diuraikan, dapat disimpulkan bahwa meskipun Aplikasi Penataan Kearsipan di Rorenku Setjen Kemhan telah melakukan implementasi sebagai bagian dari upaya transformasi digital dan SPBE, penerapannya masih menghadapi berbagai kendala teknis ataupun non-teknis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis efektivitas transformasi digital melalui Aplikasi Penataan Kearsipan di Rorenku Setjen Kemhan RI. Penelitian ini menggunakan perspektif tujuh dimensi transformasi digital (Dewana et al., 2025) untuk mengurai bagaimana kesiapan teknologi, proses, dan budaya saling memengaruhi keberhasilan implementasi *e-government* di lingkungan pertahanan yang memiliki karakteristik keamanan spesifik.

## METODE

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Kristina (dalam Mulyana et al., 2024) Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang bertujuan memahami fenomena secara sistematis melalui analisis teknis dan analisis interpretatif.. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna, pengalaman, dan dinamika sosial yang terjadi selama implementasi Aplikasi Penataan Kearsipan. Melalui pendekatan ini, peneliti akan mengeksplorasi narasi dari aktor kunci (pengelolaan aplikasi, pengelolaan arsip, pengguna internal), mengamati praktik kerja sehari-hari, dan menganalisis dokumen yang relevan (Prosedur Operasional Standar (SOP), kebijakan JRA, log sistem).

### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian menurut Gumilang (2016) adalah penekanan pada domain yang lebih luas dan mendalam. penelitian ini berfokus untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses transformasi digital dalam tata kelola informasi dan kearsipan di Rorenku Setjen Kementerian Pertahanan RI melalui implementasi Aplikasi Penataan Kearsipan sebagai bagian dari penerapan E-Government. Penelitian ini dianalisis menggunakan teori transformasi digital menurut Dewana et al. (2025) yang memiliki tujuh dimensi, yaitu: yaitu: (1) Pemanfaatan Teknologi (*Use of Digital Technologies*) yang menyoroti keandalan infrastruktur dan aksesibilitas; (2) Perubahan Jalur Penciptaan Nilai (*Changes in Value Creation Paths*) yang berfokus pada efisiensi waktu dan biaya; (3)

Perubahan Struktural (*Structural Changes*) terkait pola koordinasi dan pembagian tugas baru; (4) Perubahan Proses (*Process Changes*) yang menilai otomatisasi alur kerja dan kepatuhan SOP; (5) Perubahan Budaya dan Pola Pikir (*Cultural and Mindset Shifts*) untuk melihat adaptasi pegawai dari budaya fisik ke digital; (6) Pengalaman Pengguna (*User Experience*) yang mengukur kemudahan penggunaan aplikasi; serta (7) Manajemen Data dan Informasi (*Data and Information Management*) yang menilai keamanan dan kualitas data sebagai aset strategis.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI (Setjen Kemhan RI), yang berlokasi di Jalan Merdeka Barat Nomor 13-14, Jakarta Pusat. okasi ini dipilih karena Rorenku memegang peran strategis sebagai inisiator, administrator, dan evaluator utama sistem kearsipan digital di lingkungan Kemhan. Selain itu, sejak implementasi Aplikasi Penataan Kearsipan pada 2019, Rorenku telah meraih penghargaan sebagai satuan kerja dengan tata kelola arsip terbaik, yang mengindikasikan komitmen kuat organisasi terhadap modernisasi administrasi.

### D. Subjek Penelitian

Penentuan subjek penelitian dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2021) dengan kriteria informan yang memiliki otoritas dan tanggung jawab langsung dalam pengoperasian aplikasi. Sebanyak tujuh informan kunci dilibatkan dalam penelitian ini, terdiri dari: (1) Penentu Kebijakan Strategis (Kode A1), diwakili oleh Mayor Cku Ihsan Nurdin yang bertanggung jawab atas pengawasan kebijakan kearsipan; (2) Pelaksana Teknis (Kode A2 & A3), yaitu Suratman (Pengelola Arsip) dan Eski Nur Rahmah Wardhani (Arsiparis Terampil) yang menangani manajemen alur kerja harian, kualitas data, dan penerapan Jadwal Retensi Arsip (JRA); serta (3) Pengguna Aplikasi (Kode A4-A7), yang terdiri dari empat admin bagian (Bagian Pelaksanaan Anggaran, Keuangan, Sismet, dan Perencanaan) sebagai representasi pengguna aktif yang memanfaatkan aplikasi untuk disposisi dan pelacakan surat.

### E. Sumber Data

Menurut Sugiyono (dalam Wahyuddin & Zaki, 2023) data yang diperoleh untuk penelitian dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Sumber Data Primer, hasil wawancara dari pegawai-pegawai yang mengoperasikan Aplikasi Penataan Kearsipan. Melaksanakan observasi pada lingkungan dalam penerapan aplikasi, serta dokumentasi pada saat penelitian berlangsung.
2. Sumber Data Sekunder, dihasilkan dari studi literatur dari berbagai buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

### F. Instrumen Penelitian

Menurut Nasution (dalam Sugiyono, 2023:103), alat utama dalam penelitian kualitatif adalah manusia. Oleh karena itu, peneliti memainkan peran sentral dalam menetapkan masalah, menentukan fokus penelitian, menetapkan prosedur, mengumpulkan data, dan menarik kesimpulan untuk menjelaskan situasi yang tidak pasti.

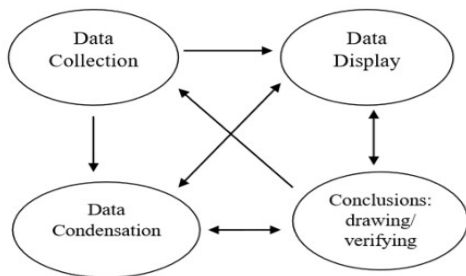
#### G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga pendekatan utama untuk menjamin validitas temuan (Sugiyono, 2023).

1. Observasi, observasi langsung dilakukan di Rorenku Setjen Kemhan untuk mengamati perilaku pegawai dan realitas operasional implementasi Aplikasi Penataan Kearsipan di lapangan.
2. Wawancara, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan secara terbuka dengan informan kunci (key informants) guna menggali perspektif, pengalaman, dan interpretasi mereka terhadap tata kelola kearsipan digital.
3. Dokumentasi, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat kredibilitas penelitian melalui penelusuran bukti fisik, laporan kegiatan, dan foto dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

#### H. Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2023:132) menjelaskan bahwa aktivitas analisis data kualitatif bersifat interaktif dan dilakukan secara berkelanjutan hingga tercapai saturasi data. Aktivitas analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.



**Gambar 2. Model Analisis Data Miles dan Huberman**

Sumber: Diolah Peneliti 2025 (dalam Sugiyono, 2019)

1. Pengumpulan Data (*Data Collection*), dilakukan secara komprehensif melalui wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi untuk merekam fakta lapangan.
2. Kondensasi Data (*Data Condensation*), yaitu proses menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data kasar menjadi transkrip dan tema-tema kunci yang relevan dengan implementasi aplikasi.
3. Penyajian Data (*Data Display*), di mana data yang telah terorganisir disajikan dalam bentuk teks naratif, tabel,

dan gambar visual untuk memudahkan pemahaman pola hubungan antarvariabel.

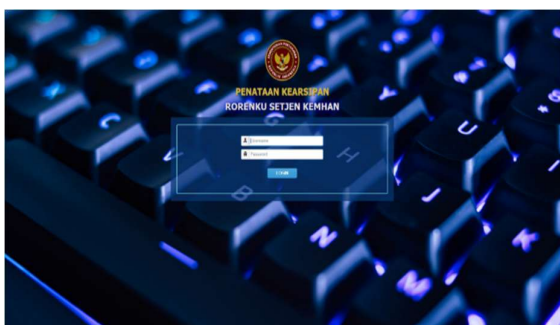
4. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verifying*), yaitu merumuskan simpulan akhir berdasarkan bukti-bukti valid yang telah diverifikasi konsistensinya guna menjawab pertanyaan penelitian mengenai keberhasilan transformasi digital.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia (Rorenku Setjen Kemhan RI) merupakan Unit Kerja Eselon II yang berada di bawah Sekretaris Jenderal sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan. Rorenku Setjen Kemhan RI dipimpin oleh Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan yang memiliki tugas merumuskan kebijakan teknis di bidang perencanaan, pelaksanaan program dan anggaran, serta pengelolaan dan pembinaan administrasi keuangan pada Unit Organisasi Kementerian Pertahanan. Dalam pelaksanaan kegiatan kearsipan di lingkungan Rorenku Setjen Kemhan RI, Subbagian Tata Usaha (Subbag TU) yang berada di bawah Bagian Pelaksanaan Anggaran berperan sebagai unit pengelola arsip dan mengoordinasikan kegiatan kearsipan mulai dari penciptaan hingga penyusutan arsip.

##### A. Aplikasi Penataan Kearsipan

Rorenku Setjen Kemhan RI mengembangkan Aplikasi Penataan Kearsipan pada tahun 2019 sebagai bentuk implementasi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Aplikasi ini dirancang untuk mendukung pengelolaan arsip dinamis, khususnya surat masuk dan surat keluar, melalui sistem berbasis elektronik. Pengelolaan dan pengendalian aplikasi berada di bawah Subbagian Tata Usaha Bagian Pelaksanaan Anggaran yang berperan sebagai unit pengelola arsip di lingkungan Rorenku Setjen Kemhan RI. Penggunaan Aplikasi Penataan Kearsipan diawali dengan proses autentikasi pengguna melalui halaman login. Halaman ini hanya dapat diakses melalui jaringan internal Kementerian Pertahanan dengan alamat IP tertentu dan mewajibkan pengguna memasukkan *username* dan *password* sesuai dengan kewenangannya. Mekanisme autentikasi ini diterapkan sebagai upaya pengamanan sistem untuk menjaga kerahasiaan dan keautentikan arsip.

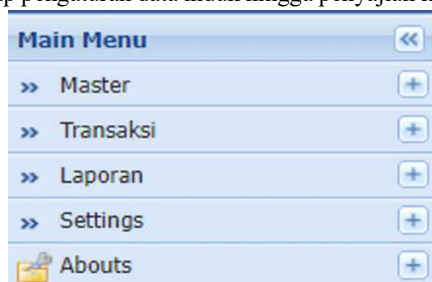


**Gambar 3. Tampilan Aplikasi Penataan Kearsipan**

Sumber: Aplikasi Penataan Kearsipan, 2025

Berdasarkan tampilan halaman *login* tersebut, sistem membedakan hak akses pengguna ke dalam dua kategori, yaitu operator pusat dan admin bagian. Operator pusat terdiri atas arsiparis dan pengelola arsip yang memiliki kewenangan penuh dalam pengelolaan aplikasi, termasuk pengaturan data induk dan pengendalian akses. Sementara itu, admin bagian merupakan pelaksana dari masing-masing bagian di biro yang bertugas menerima, memproses, dan menindaklanjuti surat sesuai dengan disposisi pimpinan. Pembagian kewenangan ini bertujuan untuk memastikan pengelolaan arsip berjalan sesuai struktur organisasi dan prosedur yang berlaku.

Setelah berhasil melakukan login, pengguna diarahkan ke halaman menu utama aplikasi. Berdasarkan tampilan menu utama, aplikasi menyediakan beberapa menu pokok yang menjadi struktur dasar pengelolaan arsip, yaitu menu Master, Transaksi, Laporan, *Settings*, dan *Abouts*. Menu-menu tersebut mencerminkan alur kerja pengelolaan arsip dari tahap pengaturan data induk hingga penyajian laporan.



**Gambar 4. Menu Utama Aplikasi**

Sumber: Aplikasi Penataan Kearsipan, 2025

Menu Master digunakan untuk pengelolaan data induk persuratan, antara lain data satuan kerja, jabatan, personel, penerima surat, tanda tangan, dan perintah. Menu Transaksi berfungsi sebagai sarana utama pengelolaan surat masuk dan surat keluar. Pada pengelolaan surat masuk, petugas melakukan input data surat ke dalam agenda surat masuk yang secara otomatis menghasilkan lembar disposisi untuk diajukan kepada pimpinan. Setelah memperoleh disposisi, surat dialihmediakan dan diunggah ke dalam sistem agar dapat didistribusikan secara

elektronik kepada bagian terkait. Menu Laporan digunakan untuk menghasilkan laporan surat masuk dan surat keluar sebagai sarana temu kembali arsip serta dokumentasi administrasi. Menu *Settings* berfungsi untuk pengaturan teknis aplikasi sesuai kewenangan pengguna, sedangkan menu *Abouts* memuat informasi umum terkait aplikasi. Keberadaan struktur menu ini menunjukkan bahwa aplikasi telah dirancang dengan pembagian fungsi yang jelas guna mendukung efektivitas pengelolaan arsip.

Aplikasi Penataan Kearsipan digunakan untuk mendukung pengelolaan arsip dinamis yang diklasifikasikan ke dalam dua transaksi utama, yaitu surat masuk dan surat keluar. Pada pengelolaan surat masuk, petugas melakukan *input* data surat ke dalam sistem yang secara otomatis menghasilkan nomor agenda dan lembar disposisi sebagai dasar pemberian arahan pimpinan. Setelah disposisi diterbitkan, surat dialihmediakan melalui proses pemindaian dan diunggah ke dalam aplikasi untuk didistribusikan secara elektronik kepada bagian terkait. Aplikasi ini dilengkapi dengan fitur penanda status, barcode, notifikasi otomatis, serta fasilitas pencarian arsip berbasis kata kunci dan parameter tertentu.

Fitur-fitur tersebut berfungsi untuk mempercepat temu kembali arsip, mencegah keterlambatan tindak lanjut, dan meningkatkan akurasi pengelolaan persuratan. Pengelolaan surat keluar difokuskan pada fungsi penyimpanan dan temu kembali arsip. Surat yang telah ditandatangani pimpinan dicatat dalam Buku Verbal, dialihmediakan, dan diunggah ke dalam sistem sebagai arsip digital. Secara keseluruhan, Aplikasi Penataan Kearsipan berperan dalam meminimalkan kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi kerja, serta mendukung tertib administrasi kearsipan di Rorenku Setjen Kemhan RI.

Secara keseluruhan, Aplikasi Penataan Kearsipan berperan sebagai instrumen pendukung pengelolaan arsip berbasis elektronik di Rorenku Setjen Kemhan RI. Implementasi aplikasi ini berkontribusi dalam meningkatkan ketertiban administrasi persuratan, mempercepat proses temu kembali arsip, serta memperkuat sistem pengendalian internal dalam kerangka penerapan SPBE.

## **B. Transformasi Digital Melalui Aplikasi Penataan Kearsipan di Biro Perencanaan dan Keuangan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia**

Transformasi digital dalam pengelolaan kearsipan di Rorenku Setjen Kemhan RI tidak hanya dapat dipahami sebagai proses penerapan teknologi informasi, tetapi juga sebagai perubahan multidimensi yang mencakup aspek teknologi, proses, sumber daya manusia, tata kelola, dan budaya kerja. Implementasi Aplikasi Penataan Kearsipan menjadi titik awal untuk menilai sejauh mana perubahan tersebut terjadi dan bagaimana dampaknya dirasakan pada



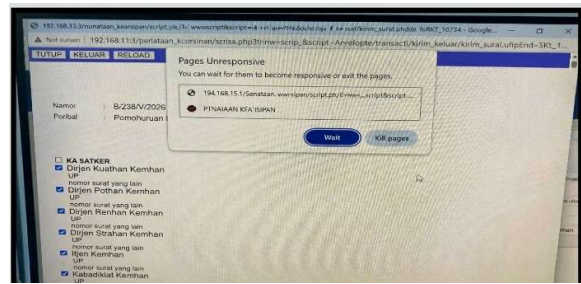
berbagai level organisasi. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya difokuskan pada analisis dimensi-dimensi transformasi digital guna memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai tingkat kematangan digital serta implikasinya terhadap efektivitas pengelolaan arsip di lingkungan Rorenku Setjen Kemhan RI.

### 1. Pemanfaatan Teknologi Digital (*Use of Digital Technologies*)

Dalam kerangka transformasi digital sektor publik menurut Dewana et al. (2025), dimensi *Use of Digital Technologies* (Pemanfaatan Teknologi Digital) menjadi fondasi utama yang mengukur sejauh mana organisasi mengintegrasikan perangkat digital ke dalam operasionalnya. Fokus utama dimensi ini adalah pengalihan pekerjaan manual menjadi proses digital yang lebih efisien, terhubung, dan didukung oleh infrastruktur yang andal serta aksesibel. Namun, hasil penelitian pada Aplikasi Penataan Kearsipan di Biro Perencanaan dan Keuangan (Rorenku) Kemhan menunjukkan bahwa implementasi di lapangan masih menghadapi kesenjangan signifikan dibandingkan standar teoretis tersebut, khususnya pada aspek infrastruktur, fitur, dan aksesibilitas.

Ketersediaan dan Keandalan Infrastruktur Pada aspek infrastruktur, penelitian menemukan adanya kerentanan sistem akibat sentralisasi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, dijelaskan bahwa stabilitas operasional aplikasi sangat bergantung pada jaringan internal Kementerian Pertahanan, sehingga apabila *server* pusat mengalami gangguan (*down*), aktivitas kearsipan di biro juga turut terhenti total. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2, yang menyatakan bahwa rutinitas harian pegawai sering terhambat karena koneksi jaringan internet yang terputus atau kurang lancar. Ketidakstabilan ini berdampak pada prosedur kerja di lapangan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, ketika gangguan teknis terjadi, pegawai terpaksa menerapkan sistem kerja ganda atau prosedur manual sebagai langkah mitigasi.

Hal tersebut dikonfirmasi berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, yang menyebutkan bahwa pegawai harus menyiapkan salinan fisik (*hardcopy*) atau melakukan pencatatan disposisi secara manual tulis tangan sebagai cadangan (*backup*) ketika internet mati. Selain masalah jaringan, kendala performa aplikasi juga terlihat jelas. Berdasarkan dokumentasi peneliti (Gambar 5), terlihat tampilan antarmuka aplikasi yang mengalami proses memuat (*loading*) dalam waktu yang cukup lama.

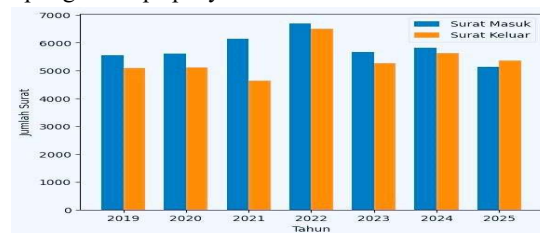


**Gambar 5. Tampilan Loading pada Aplikasi Penataan Kearsipan**

Sumber: Data Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A1, kondisi *loading* lama ini terjadi karena beban *server* yang berlebih akibat terlalu banyaknya aplikasi yang berjalan di pusat data. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur teknologi yang ada belum cukup andal untuk menggantikan peran manual sepenuhnya dan justru menciptakan inefisiensi teknis baru.

Kecukupan dan Kesesuaian Fitur Aplikasi Pada aspek fitur, terdapat kondisi ganda. Di satu sisi, aplikasi efektif dalam pencarian arsip. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, fitur pencarian dinilai sangat membantu karena memungkinkan pimpinan menemukan arsip hanya dalam hitungan detik. Namun, di sisi lain, aplikasi gagal dalam manajemen daur hidup arsip. Berdasarkan hasil observasi peneliti, aplikasi ini tidak memiliki fitur penyusutan atau retensi arsip, sehingga terjadi penumpukan data. Berdasarkan dokumentasi diagram rekapitulasi data (Gambar 6), tercatat terjadi akumulasi volume surat yang signifikan dan konsisten dari tahun 2019 hingga November 2025 dengan total 78.212 arsip digital tanpa penyusutan.



**Gambar 6. Rekapitulasi Surat Masuk dan Keluar**

Sumber: Data Sekunder, Diolah Peneliti 2025

Kondisi ini bertentangan dengan teori kualitas informasi dari Wijoyo et al. (2021), khususnya pada indikator ketepatan waktu. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2, tumpukan data sampah ini menyebabkan respons aplikasi menjadi lambat saat volume surat tinggi, yang pada akhirnya menghambat penyajian informasi.

Kebijakan Aksesibilitas dan Fleksibilitas Aspek terakhir mencerminkan pertukaran nilai antara fleksibilitas dan

keamanan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, akses aplikasi dikunci melalui alamat IP lokal dan jaringan kabel fisik.

Meskipun teori transformasi digital Dewana et al. (2025) umumnya mendorong fleksibilitas akses, konteks pertahanan memiliki prioritas berbeda. Sebagaimana dijelaskan oleh Adlina NS & Jumino (2020), arsip pemerintah mengandung data strategis yang harus dilindungi. Hal ini dikonfirmasi berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A1, yang menyatakan bahwa pembatasan akses dilakukan karena banyaknya surat yang bersifat rahasia. Lebih lanjut, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4 dan A5, dikonfirmasi bahwa aplikasi hanya dapat digunakan di lingkungan kantor. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, ketakutan ini juga merupakan respons atas trauma kebocoran data pada aplikasi terdahulu. Oleh karena itu, ketidakfleksibelan aplikasi ini bukanlah sebuah ketertinggalan teknologi, melainkan sebuah fitur keamanan yang disengaja untuk menjaga kedaulatan data negara.

## 2. Perubahan Jalur Penciptaan Nilai (*Changes in Value Creation Paths*)

Dalam dimensi kedua kerangka kerja Dewana et al. (2025), *Changes in Value Creation Paths* tidak hanya menyoroti peralihan alat kerja dari manual ke digital, melainkan mengevaluasi bagaimana teknologi mampu mendefinisikan ulang model operasional untuk menciptakan nilai manfaat baru bagi organisasi.

Kesenjangan aspek efisiensi waktu, penelitian menemukan adanya kesenjangan antara kecepatan di penggunaan dan kelambatan di penciptaan. Berdasarkan hasil penelitian, aplikasi ini berhasil merevolusi proses temu kembali arsip. Kemampuan aplikasi menampilkan dokumen dalam hitungan detik telah memenuhi kriteria arsip ideal menurut Mukarramah A & Subadi W (2021), yaitu tersimpan secara sistematis untuk memungkinkan penemuan kembali yang cepat guna mendukung pengambilan keputusan pimpinan. Namun, nilai efisiensi tersebut terganggu oleh proses manual yang masih dipertahankan pada tahap awal. Berdasarkan hasil observasi peneliti, ditemukan hambatan signifikan pada proses penomoran surat keluar yang masih menggunakan buku verbal fisik.



**Gambar 7. Pegawai Melakukan Penomoran Surat Keluar Menggunakan Buku Verbal**

Sumber: Sumber Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

Keberadaan buku verbal fisik di tengah sistem digital ini secara nyata memutus rantai penciptaan nilai sebagaimana dimaksud oleh Dewana et al. (2025). Fenomena ini menegaskan bahwa organisasi baru berhasil melakukan digitalisasi pada *output* akhir, namun gagal melakukan transformasi proses pada *input* awal. Selain itu, berdasarkan hasil wawancara peneliti, ditemukan adanya praktik pengawalan manual terhadap surat digital karena kurangnya kepercayaan pegawai terhadap sistem. Akibatnya, nilai *real-time* yang dijanjikan teknologi tidak dapat dicapai secara utuh karena masih tertahan oleh kebiasaan birokrasi fisik.

Di sisi lain, transformasi yang paling optimal terlihat pada aspek restrukturisasi biaya. Peralihan ke mekanisme paperless terbukti berhasil menciptakan nilai ekonomi baru. Sejalan dengan Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE, aplikasi ini memangkas biaya logistik operasional (kertas/ATK). Berdasarkan hasil penelitian, pergeseran dari belanja barang persediaan kertas ke program prioritas lainnya menjadi bukti konkret keberhasilan ini. Hal ini membuktikan konsep Dewana et al. (2025) mengenai penciptaan nilai baru, di mana sumber daya yang sebelumnya bersifat konsumtif berhasil ditransformasikan menjadi sumber daya produktif melalui efisiensi anggaran.

Pada aspek kualitas layanan internal, aplikasi menciptakan nilai baru berupa transparansi dan pelacakan mandiri. Fitur ini sangat relevan dengan teori Saefulrahman et al. (2025), yang menegaskan bahwa arsip memiliki peran ganda vital: sebagai sumber informasi strategis dan bukti otentik akuntabilitas. Secara teknis, aplikasi telah mewujudkan teori ini dengan menyediakan fitur pelacakan (*tracking*) untuk menghilangkan risiko miskomunikasi distribusi surat.

Namun, optimalisasi nilai transparansi ini terhambat oleh faktor budaya. Berdasarkan hasil observasi peneliti, meskipun jalur digital untuk melacak surat sudah tersedia, sebagian besar pegawai masih mempertahankan perilaku konvensional dengan bertanya secara manual kepada arsiparis melalui WhatsApp. Berdasarkan analisis peneliti, kondisi ini mencerminkan kegagalan dalam menangkap esensi arsip sebagai bukti otentik sesuai teori Saefulrahman et al. (2025). Preferensi pegawai terhadap konfirmasi informal via WhatsApp dibandingkan data sistem menunjukkan bentuk resistensi budaya, di mana sistem hanya ditempatkan sebagai pelengkap administratif, bukan sebagai landasan kerja utama. *Dimensi Changes in Value Creation Paths* di Rorenku Kemhan menunjukkan keberhasilan parsial. Organisasi sukses menciptakan nilai ekonomi (efisiensi biaya) dan informasi (kecepatan temu kembali). Namun, jalur penciptaan nilai ini belum sepenuhnya utuh karena masih terputus oleh praktik hibrida manual-digital pada tahap input serta resistensi budaya



kerja pegawai yang belum sepenuhnya mandiri dalam memanfaatkan fitur transparansi.

### 3. Perubahan Struktural (Structural Changes)

Dimensi *Structural Changes* dalam kerangka teori Dewana et al. (2025) menganalisis bagaimana organisasi melakukan penyesuaian terhadap cara kerja, peran, serta tanggung jawab pegawai untuk mengakomodasi teknologi.

Perubahan pembagian tugas dan tanggung jawab pada aspek ini, transformasi digital memicu redistribusi beban kerja yang tidak merata. Berdasarkan hasil penelitian, terjadi ketidakselarasan dampak antara unit pelaksana (admin bagian) dan operator pusat. Di satu sisi, unit pelaksana merasakan efisiensi signifikan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4, kehadiran aplikasi meminimalisir waktu kerja karena tidak perlu lagi menduplikasi dokumen fisik. Hal senada disampaikan berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5, yang menegaskan bahwa metode kerja menjadi lebih ringkas karena berbasis data digital (*softcopy*). Kondisi ini sejalan dengan teori Mukarramah A & Subadi W (2021), di mana sistem kearsipan yang ideal harus mampu menyajikan informasi secara cepat dan efisien. Namun, efisiensi di hilir tersebut dicapai dengan menambah beban di hulu. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, operator arsip justru mengalami penambahan tahapan kerja teknis yang menyita waktu, yaitu proses pemindaian (*scanning*) dan pengunggahan (*uploading*).

Berdasarkan hasil observasi peneliti realitas teknis di mana arsiparis harus melakukan aktivitas manual seperti melepas staples dan mengatur dokumen satu per satu. Berdasarkan analisis peneliti, fenomena ini menunjukkan terjadinya sentralisasi beban operasional. Merujuk pada teori Dewana et al. (2025) tentang penyesuaian tanggung jawab, Rorenku cenderung membebaskan adaptasi teknologi secara berat sebelah pada unit operator pusat, yang berpotensi menciptakan kelelahan struktural karena mereka menanggung beban ganda: pengelolaan fisik dan input digital.

Pola koordinasi, tinjauan terhadap pola koordinasi mengungkapkan kesenjangan antara desain teknologi yang mandiri (*self-service*) dengan realitas lapangan. Berdasarkan hasil observasi peneliti, pola koordinasi masih bersifat hibrida dan bergantung pada perantara. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4, pegawai yang tidak memiliki akses atau enggan menggunakan aplikasi cenderung bergantung dan bertanya kepada rekan kerja yang memiliki akses. Kondisi ini dipertegas berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2, yang menyatakan bahwa respons pegawai terbelah menjadi dua kutub, mereka yang mandiri dan mereka yang masih membebani operator dengan pertanyaan manual. Hambatan utama dalam koordinasi ini adalah faktor teknis. Berdasarkan hasil wawancara peneliti

dengan Informan A3, kebijakan penggunaan akun bersama (satu *username* untuk satu bagian) menyebabkan kegagalan fungsi notifikasi personal. Ketika satu pegawai membuka pesan, notifikasi hilang bagi pegawai lain, sehingga fitur kesadaran (*awareness*) terhadap surat masuk menjadi mati. Akibatnya, pegawai kembali memilih jalur komunikasi informal. Fenomena ini relevan dengan konsep Adlina NS & Jumino (2020).

Berdasarkan analisis peneliti, penggunaan akun bersama adalah keputusan teknis yang berdampak disfungsi; sistem gagal menjadi alat komunikasi strategis dan hanya menjadi gudang data pasif, memaksa struktur koordinasi mundur kembali ke cara manual.

Pembentukan peran baru adalah munculnya peran fungsional baru. Meskipun tidak ada perubahan struktur formal, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A1, diakui bahwa digitalisasi secara alamiah menuntut adanya personel khusus yang ditunjuk untuk mengelola akses aplikasi di setiap bagian. Berdasarkan hasil observasi peneliti, peran baru yang disebut "Admin Bagian" ini muncul secara organik untuk menjembatani rekan kerja yang kurang fasih teknologi. Bagi pelaksana yang menjalankan peran ini, transisi tersebut membawa tantangan tersendiri. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4, menjadi admin digital menuntut proses pembelajaran serius di awal demi efisiensi jangka panjang.

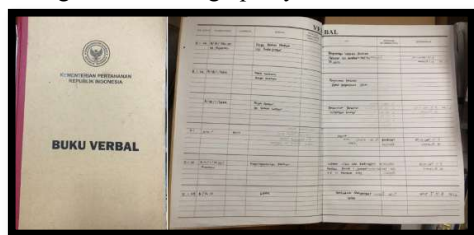
Dalam teori Dewana et al. (2025), kemunculan peran ini adalah bentuk adaptasi struktur. Namun, berdasarkan analisis peneliti, konsentrasi pengetahuan pada "Admin Bagian" menciptakan risiko ketergantungan baru. Selama akses informasi masih harus meminta kepada perantara lokal, struktur organisasi Rorenku belum sepenuhnya demokratis secara digital, melainkan masih mengandalkan hierarki pengetahuan informal.

### 4. Perubahan Proses (Process Changes)

Dimensi *Process Changes* dalam kerangka transformasi digital menurut Dewana et al. (2025) bertujuan untuk menganalisis bagaimana teknologi mampu mengubah, menyederhanakan, dan mengotomatisasi alur kerja operasional organisasi.

Otomatisasi alur kerja yang parsial. Idealnya, transformasi digital mendorong pemangkasan birokrasi melalui otomatisasi. Namun, berdasarkan hasil observasi peneliti, visi otomatisasi tersebut terhambat oleh kondisi sistem yang tidak terintegrasi secara utuh. Aplikasi berhasil mengotomatisasi disposisi surat masuk, namun alur kerja digital terputus fatal pada proses surat keluar. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, ketiadaan fitur penomoran otomatis memaksa pegawai melakukan pergantian dari aplikasi kembali ke metode manual. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2, yang menjelaskan bahwa pegawai harus

membuka "Buku Verbal" fisik hanya untuk mencari nomor surat kosong sebelum menginputnya ke sistem.



**Gambar 8. Buku Verbal Penomoran Surat Keluar**

Sumber: Data Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

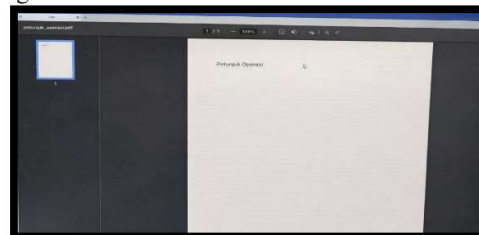
Fenomena pada Gambar 8 di atas menunjukkan bahwa *input* manual di buku verbal masih menjadi prosedur inti. Kondisi ini tidak hanya menghambat kecepatan, tetapi juga berisiko menurunkan kualitas informasi. Sejalan dengan teori Wijoyo et al. (2021), kualitas informasi bergantung pada akurasi dan ketepatan waktu. Berdasarkan analisis peneliti, ketergantungan pada input manual membuka celah terjadinya *human error* yang mengurangi aspek akurasi, serta memperlambat proses administrasi. Selain itu, berdasarkan hasil observasi peneliti, inefisiensi juga terjadi pada tahap distribusi.

Meskipun fitur disposisi digital tersedia, distribusi fisik (*hardcopy*) tetap dijalankan secara paralel. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, duplikasi pekerjaan ini terjadi karena kebijakan pimpinan yang masih mensyaratkan bukti fisik. Temuan ini membuktikan bahwa Rorenku terjebak pada digitalisasi semu. Hal ini bertentangan dengan konsep *Government to Employee* (G2E) dalam *E-Government* menurut Indrajit (dalam Fatchuriza M & Prasojo TA, 2021), yang seharusnya bertujuan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Berdasarkan analisis peneliti, teknologi di Rorenku justru membebani pegawai dengan pekerjaan ganda (input digital dan tulis manual), yang menandakan kegagalan penerapan prinsip efisiensi G2E tersebut.

Penyederhanaan prosedur temu kembali di sisi lain, aspek penyederhanaan prosedur menjadi keberhasilan terbesar dalam dimensi ini. Berdasarkan hasil observasi peneliti, aplikasi terbukti mampu memangkas prosedur temu kembali arsip secara drastis. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5, prosedur yang sebelumnya menuntut pencarian fisik di tumpukan ordner kini selesai dalam hitungan detik.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4, fitur pencarian berbasis kata kunci (*keyword*) memungkinkan penemuan data dengan akurasi tinggi tanpa harus meninggalkan meja kerja. Temuan ini sejalan dengan prinsip kearsipan modern menurut Mukarramah A & Subadi W (2021), di mana arsip harus tersimpan secara sistematis untuk memungkinkan penemuan kembali yang cepat. Berdasarkan analisis peneliti, penyederhanaan ini

mengubah paradigma kerja dari mencari informasi menjadi menemukan informasi, yang secara langsung mendukung pengambilan keputusan pimpinan menjadi lebih responsif. Kegagalan standarisasi proses namun, keberhasilan tersebut dibersamai oleh kegagalan pada aspek standarisasi. Berdasarkan hasil observasi peneliti, aplikasi berjalan tanpa didukung oleh *Standard Operating Procedure* (SOP) tertulis maupun menu bantuan teknis yang memadai.



**Gambar 9. Tampilan Dokumen Petunjuk Operasi yang Kosong**

Sumber: Data Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

Berdasarkan dokumentasi peneliti di atas, terlihat bahwa fitur petunjuk penggunaan tidak tersedia. Lebih krusial lagi, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, terungkap absennya fitur manajemen siklus hidup arsip (*lifecycle*), khususnya Jadwal Retensi Arsip (JRA). Ketiadaan fitur penyusutan otomatis memaksa pegawai melakukan penghapusan data secara manual berdasarkan subjektivitas. Kondisi ini bertentangan dengan teori Saefulrahman et al. (2025) dan Read & Ginn (dalam Rohmawati et al., 2020), yang menegaskan bahwa disposisi dan penyusutan arsip harus dilakukan dengan program khusus yang aman.

Berdasarkan analisis peneliti, praktik *delete* manual ini menempatkan organisasi pada risiko hilangnya keaslian data dan pelanggaran kaidah kearsipan. Tanpa fitur disposisi yang terprogram, organisasi tidak memiliki mekanisme kontrol untuk mencegah penghapusan arsip vital yang tidak disengaja. Hal ini membuktikan bahwa transformasi proses di Rorenku masih berjalan tanpa protokol tata kelola baku.

## **5. Perubahan Budaya dan Pola Pikir (Cultural and Mindset Shifts)**

Dimensi Cultural and Mindset Shifts dalam kerangka Dewana et al. (2025) menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari penerapan perangkat lunak semata, tetapi harus tercermin dari terbentuknya nilai-nilai baru, perilaku adaptif, dan pola pikir yang berorientasi data.

Pada aspek keterbukaan terhadap inovasi, berdasarkan hasil observasi peneliti, penerimaan positif dari mayoritas pegawai relatif tinggi. Desain aplikasi yang sederhana berhasil meminimalisir hambatan mental. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4, A5, dan A6,

konsensus menunjukkan bahwa hambatan teknis sangat rendah karena aplikasi dinilai ramah pengguna (*user-friendly*), sehingga rasa mampu pegawai tumbuh dengan cepat. Meskipun demikian, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A7, masih teridentifikasi kesenjangan kepercayaan diri pada pegawai senior yang membutuhkan validasi sosial. Namun, di balik penerimaan teknis tersebut, terdapat masalah resistensi perilaku.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2 dan A3, sebagian pegawai masih enggan meninggalkan zona nyaman. Mereka memilih jalan pintas dengan bertanya via WhatsApp atau mendatangi unit Tata Usaha (TU) secara fisik untuk menanyakan status surat, meskipun data tersebut sudah tersedia di layar monitor mereka. Temuan ini dianalisis menggunakan teori Indrajit (dalam Fatchuriza M & Prasojo TA, 2021) mengenai elemen sukses *E-Government* (*hardware, software, brainware*). Berdasarkan analisis peneliti, Rorenku memiliki elemen *hardware* dan *software* yang mumpuni, namun elemen *brainware* (SDM) masih tertinggal. Ketertinggalan ini menyebabkan pola pikir mandiri belum terbentuk. Pegawai tidak menolak teknologi karena ketidakmampuan, melainkan karena kenyamanan psikologis pada budaya lama di mana validasi lisan dianggap lebih meyakinkan daripada data sistem.

Pada aspek kemauan belajar, strategi Rorenku berjalan di atas landasan yang rapuh. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A1, manajemen mengakui belum menyediakan SOP formal tertulis, melainkan mengandalkan sosialisasi lisan dan interaksi tatap muka sebagai fondasi transfer pengetahuan.



**Gambar 10. Dokumentasi Kegiatan Sosialisasi Aplikasi**

Sumber: Data Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

Selain sosialisasi massal seperti pada Gambar 10, berdasarkan hasil observasi peneliti, strategi adaptasi diperkuat dengan mekanisme magang internal organik. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5, pegawai baru diwajibkan belajar langsung di pusat pengetahuan (TU) secara lisan. Kondisi ini bertentangan dengan prinsip kearsipan menurut Mukarramah A & Subadi W (2021), yang menyatakan bahwa arsip berfungsi sebagai pusat memori organisasi. Berdasarkan analisis peneliti, ketiadaan dokumentasi prosedur (SOP) menciptakan risiko hilangnya memori operasional.

Pengetahuan tentang sistem terjebak sebagai pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) yang hanya tersimpan dalam ingatan individu. Hal ini menempatkan organisasi pada posisi rentan terhadap *brain drain* (hilangnya pengetahuan saat personel kunci mutasi), karena ekosistem pengetahuan belum terlembagakan secara baku.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A4 dan A6, tingkat ketergantungan pegawai terhadap aplikasi sudah sangat tinggi karena efisiensinya, terutama untuk pemrosesan surat rahasia. Namun, tingginya adopsi digital ini dibersamai oleh ketidakpastian teknis yang melahirkan budaya kerja unik. Berdasarkan hasil observasi peneliti, terbentuk budaya siaga hibrida, di mana pegawai tidak sepenuhnya meninggalkan metode lama. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5, A7, dan A3, pegawai secara sadar merawat kompetensi manual dan pencatatan fisik sebagai rencana cadangan apabila infrastruktur teknologi mengalami gangguan (*down*). Sikap ini sangat relevan dengan teori Saefulrahman et al. (2025), yang menekankan bahwa arsip adalah bukti otentik akuntabilitas.

Berdasarkan analisis peneliti, persistensi budaya manual di Rorenku bukanlah tanda keterbelakangan, melainkan bentuk solusi rasional. Mempertahankan proses manual di tengah infrastruktur digital yang belum andal adalah keputusan logis untuk menjaga kelangsungan operasional. Oleh karena itu, budaya kerja di Rorenku saat ini bersifat pragmatis, mengadopsi teknologi untuk kecepatan, sembari tetap memegang metode manual sebagai jaring pengaman keamanan data.

## **6. Pengalaman Pengguna dan Orientasi Pengguna (*User Experience/Citizen-Centricity*)**

Dimensi *User Experience/Citizen-Centricity* dalam kerangka Dewana et al. (2025) menempatkan interaksi pengguna dengan teknologi sebagai fokus utama, dengan indikator keberhasilan berupa kemudahan penggunaan, kenyamanan, dan kepuasan akhir.

Pada aspek kemudahan penggunaan antarmuka, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan tingkat kepuasan yang sangat tinggi. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A6 dan A7, mereka memberikan skor sempurna (10/10), sementara Informan A5 dan A4 memberikan nilai di rentang tinggi (9/10 dan 8.5/10). Tingginya skor ini bukan tanpa alasan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, kunci keberhasilan aplikasi ini terletak pada desain yang *to-the-point* dan minimalis.

Berdasarkan analisis peneliti, kesederhanaan desain ini berhasil memangkas kurva pembelajaran, sehingga hambatan adopsi teknologi bagi pegawai dari berbagai tingkat literasi digital berhasil dieliminasi. Pengguna merasa dimudahkan karena fitur inti dapat diakses hanya dalam dua kali klik.

Pada aspek performa sistem. Berdasarkan teori Wijoyo et al. (2021), kualitas informasi yang prima harus memenuhi indikator ketepatan waktu, yang berarti sistem harus mampu menyajikan informasi sesegera mungkin tanpa penundaan. Realitas operasional di Rorenku justru menunjukkan kegagalan dalam memenuhi prinsip ini. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5, aplikasi mengalami penurunan kinerja signifikan saat diakses pada jam sibuk. Hal ini diperkuat berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, yang mengungkapkan bahwa waktu *loading* bisa mencapai 2 menit akibat *server* yang kelebihan beban (*overload*). Penyebab utama masalah ini terungkap berdasarkan hasil observasi peneliti, yaitu adanya akumulasi data sampah digital sejak tahun 2019 yang menumpuk di memori fisik *server* tanpa pernah disusutkan. Fenomena ini dianalisis menggunakan teori elemen sukses *E-Government* dari Indrajit (dalam Fatchuriza M & Prasojo TA, 2021), yang menekankan pentingnya sinergi antara *software*, *brainware*, dan *hardware*. Berdasarkan analisis peneliti, terjadi ketimpangan elemen yang fatal di Rorenku. Aplikasi (*software*) yang dirancang modern ternyata berjalan di atas infrastruktur (*hardware*) yang rapuh dengan kapasitas penyimpanan yang tidak memadai. Ketidaksiapan infrastruktur ini menyebabkan pengalaman pengguna yang seharusnya lancar menjadi terganggu, membuktikan bahwa organisasi lebih fokus pada pengembangan tampilan aplikasi daripada pemeliharaan fondasi infrastruktur pendukungnya.

pada aspek kepuasan fitur dan akurasi data, pengguna menyoroiti ketiadaan fitur validasi otomatis. Berdasarkan hasil observasi peneliti, formulir input data dirancang sepenuhnya manual dengan banyak kolom metadata yang harus diisi. Merujuk kembali pada teori Wijoyo et al. (2021), indikator krusial kualitas informasi adalah akurasi (bebas dari kesalahan). Namun, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, sistem saat ini menyerahkan seluruh tanggung jawab akurasi kepada ketelitian manusia, yang sangat rentan terhadap human error.

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A5 dan A4, pengguna juga mengeluhkan ketiadaan fitur notifikasi *real-time* dan status surat, yang memaksa mereka melakukan pengecekan manual berulang kali. Kondisi ini mencerminkan manajemen aset digital yang buruk. Berdasarkan analisis peneliti, membiarkan data menumpuk tanpa retensi dan membiarkan input data tanpa validasi adalah bentuk kelalaian tata kelola. Aplikasi ini memiliki potensi kinerja tinggi, namun belum dapat dioptimalkan karena keterbatasan hardware dan mekanisme *input* yang berisiko. Tanpa peningkatan kapasitas *server* dan penambahan fitur validasi, kredibilitas

aplikasi di mata pengguna terancam menurun meskipun tampilannya menarik.

## 7. Manajemen Data dan Informasi sebagai Aset Strategis (*Data and Information Management*)

Dimensi *Data and Information Management* dalam kerangka Dewana et al. (2025) menyoroiti kemampuan organisasi dalam mengelola data sebagai aset strategis yang harus dijaga kualitas, keamanan, dan siklus hidupnya

Pada aspek kualitas dan integritas data, berdasarkan hasil penelitian, ditemukan masalah serius yang berakar dari desain sistem yang tidak fleksibel. Sistem menerapkan validasi nomor surat yang kaku, yang secara otomatis menolak *input* ganda.

**Gambar 11. Notifikasi Sistem yang Menolak Input Data Ganda**

Sumber: Data Primer, Dokumentasi Peneliti 2025

Berdasarkan dokumentasi peneliti di atas, terlihat notifikasi penolakan sistem. Padahal, realitas birokrasi sering kali menuntut satu nomor surat diinput ulang untuk tujuan berbeda. Ketidakselarasan ini memicu perilaku manipulatif. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, pegawai terpaksa melakukan rekayasa input dengan menambahkan karakter tersembunyi, seperti spasi atau tanda titik di belakang nomor surat, agar data bisa lolos validasi. Fenomena ini dianalisis sebagai bentuk polusi data terstruktur.

Berdasarkan analisis peneliti, manipulasi *input* ini bukan tindakan resistensi pegawai, melainkan mekanisme pertahanan terhadap desain sistem yang tidak akomodatif. Merujuk pada teori kualitas informasi dari Wijoyo et al. (2021), data yang dimanipulasi ini gagal memenuhi kriteria akurat dan valid, sehingga menurunkan kredibilitas basis data organisasi secara keseluruhan. Risiko integritas data diperparah oleh metode pelestarian yang usang. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, proses pencadangan (*backup*) masih dilakukan secara manual ke *hard disk* eksternal dan bersifat selektif.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada perangkat fisik tersebut, praktik ini sangat berisiko. Jika perangkat fisik tersebut rusak atau hilang, maka aset memori organisasi akan lenyap tanpa jejak karena ketiadaan otomatisasi *cloud backup*.

Pada aspek keamanan dan privasi data, terdapat kesenjangan antara rancangan teknis dengan kenyataan operasional. Secara teknis, sistem menerapkan pembatasan akses berbasis peran. Berdasarkan hasil observasi peneliti, antarmuka pengguna dibedakan secara tegas antara Perbedaan Tampilan Antarmuka Akun Operator dan Admin Bagian. Namun, efektivitas fitur keamanan ini menjadi hilang karena kebiasaan berbagi akun. Berdasarkan hasil observasi peneliti pada nama akun di pojok kanan atas layar tertera nama generik seperti "Bag Renprogar1", bukan nama individu. Hal ini mengonfirmasi bahwa satu akun diakses secara bersama-sama oleh seluruh staf unit tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A2, praktik ini secara langsung merusak rekam jejak aktivitas. Pegawai merasa waswas karena tanggung jawab menjadi kabur; sistem tidak dapat membuktikan identitas pelaku sebenarnya jika terjadi insiden keamanan misalnya pembukaan surat rahasia di luar jam kerja. Berdasarkan analisis peneliti, fitur keamanan di Rorenku hanya menjadi sebatas formalitas, karena akses masuk tersebut tidak lagi mewakili individu, melainkan satu kelompok pengguna tanpa akuntabilitas personal.

Aspek pemanfaatan data untuk keputusan menjadi satu-satunya titik terang. Terlepas dari kerapuhan di sisi *server* dan keamanan, data yang tersaji di antarmuka pengguna terbukti sangat bernilai strategis. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A1, aplikasi berhasil memotong rantai birokrasi fisik, memungkinkan pimpinan melakukan disposisi elektronik secara *real-time*.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada riwayat disposisi, terlihat jelas konversi arsip dari objek pasif menjadi instruksi kerja aktif. Hal ini sejalan dengan pandangan Adlina NS & Jumino (2020), yang menyatakan bahwa setiap dokumen mengandung data strategis. Berdasarkan analisis peneliti, aplikasi ini sukses mengonversi arsip dari sekadar tumpukan kertas menjadi instrumen keputusan aktif. Selain meningkatkan kecepatan respons, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Informan A3, pemanfaatan data ini juga memperkuat citra organisasi dalam menerapkan prinsip *Good Governance* dan kepatuhan terhadap regulasi SPBE.

#### Ucapan Terima Kasih

Penghargaan dan ucapan terima kasih tulus dialamatkan kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi signifikan dalam penyusunan artikel ini, mencakup:

1. Dukungan akademik dari Ibu Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP. sebagai dosen pembimbing
2. Penilaian dan masukan dari Ibu Dr. Meirinawati, M.AP sebagai dosen penguji

3. Penilaian dan masukan dari Ibu Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP sebagai dosen penguji
4. Bimbingan dan Arahan dari seluruh dosen S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya
5. Dukungan moral dan bantuan dari berbagai pihak lain yang turut menyemangati penyelesaian penelitian ini.

## PENUTUP

### Simpulan

Pelaksanaan transformasi digital melalui Aplikasi Penataan Karsipan di Rorenku Kemhan telah memberikan dampak positif berupa percepatan akses informasi dan efisiensi ruang penyimpanan. Namun, keberhasilan ini belum diimbangi dengan kematangan infrastruktur dan tata kelola jangka panjang. Berdasarkan kerangka Dewana et al. (2025), kondisi tersebut dirinci sebagai berikut:

Pada Dimensi *Use of Digital Technologies*, implementasi teknologi masih bersifat parsial. Stabilitas sistem terganggu oleh infrastruktur *server* yang kelebihan beban (*overload*) akibat akumulasi 78.212 arsip tanpa fitur retensi (JRA), serta aksesibilitas yang terbatas pada jaringan lokal demi alasan keamanan.

Pada Dimensi *Changes in Value Creation Paths*, aplikasi berhasil menciptakan efisiensi waktu dan transparansi (*paperless*). Namun, penciptaan nilai ini terhambat oleh prosedur hulu yang masih manual (buku verbal) dan budaya kerja verifikasi ganda akibat kurangnya kepercayaan penuh terhadap sistem.

Pada Dimensi *Structural Changes*, terjadi redistribusi beban kerja yang tidak seimbang, di mana operator pusat menanggung beban teknis ganda (*scanning/uploading*). Selain itu, penggunaan akun bersama menghambat kemandirian pegawai, memaksa pola koordinasi kembali ke cara manual via WhatsApp.

Pada Dimensi *Process Changes*, transformasi proses sukses pada aspek *output* (temu kembali cepat), namun lemah pada aspek input dan standar. Ketiadaan SOP tertulis dan fitur manajemen siklus hidup arsip menempatkan organisasi pada risiko kesalahan prosedur dan pengelolaan data yang subjektif.

Pada Dimensi *Cultural and Mindset Shift*, terbentuk ekosistem budaya hibrida. Meskipun penerimaan terhadap antarmuka aplikasi tinggi, mentalitas birokrasi lama masih bertahan sebagai zona nyaman. Transfer pengetahuan pun masih rapuh karena bergantung pada sosialisasi lisan tanpa panduan formal.

Pada Dimensi *User Experience/Citizen-Centricity*, terdapat kesenjangan antara kenyamanan visual dan kinerja teknis. Pengguna memberikan skor kepuasan tinggi (8,5–10) karena desain yang sederhana, namun kecewa terhadap



respons *server* yang lambat serta tidak adanya fitur validasi otomatis dan notifikasi *real-time*.

Pada Dimensi *Data and Information Management*, data sukses dimanfaatkan sebagai aset strategis untuk keputusan pimpinan karena disposisi *real-time*. Namun, tata kelolanya sangat rapuh akibat integritas data yang dimanipulasi untuk mengakali validasi, keamanan semu karena akun anonim, dan pencadangan data yang masih manual

### Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, peneliti merekomendasikan langkah-langkah strategis berikut bagi Biro Perencanaan dan Keuangan (Rorenku) Kemhan:

1. Implementasi Retensi Arsip Otomatis. Segera terapkan fitur penyusutan arsip digital otomatis berbasis Jadwal Retensi Arsip (JRA) untuk mencegah kelebihan beban server dan menjaga stabilitas sistem.
2. Formalisasi SOP dan Modul Digital. Susun SOP tertulis dan panduan visual penggunaan aplikasi untuk menstandarisasi kompetensi pegawai serta menghilangkan ketergantungan pada transfer ilmu lisan.
3. Integrasi Sistem dan Keamanan Akun. Hapus penggunaan buku verbal fisik dengan fitur penomoran otomatis, perbaiki logika validasi input agar tidak kaku, dan wajibkan penggunaan akun individu (*Single Sign-On*) demi akuntabilitas keamanan data.
4. Modernisasi Pencadangan Data (*Backup*). Tinggalkan metode backup manual fisik dan beralih ke pencadangan otomatis (*automated backup*) pada *server* terpisah atau *private cloud* untuk mencegah kehilangan data permanen.
5. Evaluasi Berkala via FGD. Lakukan *Focus Group Discussion* (FGD) rutin antara pengembang dan pengguna (admin bagian) untuk memastikan pengembangan fitur sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan.
6. Penyusunan Peta Jalan Optimalisasi. Lakukan perbaikan menyeluruh secara bertahap, dimulai dari pengesahan regulasi (SOP/JRA), diikuti pemutakhiran fitur teknis aplikasi, hingga peremajaan infrastruktur *server*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adlina Ns, & Jumino. (2020). *Penyelamatan Arsip Organisasi Perangkat Daerah Di Dinas Kearsipan Dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah Pasca Penggabungan Instansi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah*. Jurnal Ilmu Perpustakaan, 9(1), 55-64.
- Adra, A., & Permana, I. (2023). *Pemanfaatan Aplikasi Srikandi Bagi Pegawai Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi*. Jurnal ilmu administrasi negara (juan), 11(01), 1-12.

- Amri, R. U., & Muzid, S. (2025). *Digitalisasi Surat-Menyurat Di Kantor Kecamatan Jati Berbasis Web*. Dalam Proficio: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 6(1), 1014-1023.
- Anjani, N. (2025). *Manajemen Pengelolaan Arsip Dinamis Di Kantor Depo Arsip Kota Medan*. Jurnal Pustaka Budaya, 12(2), 216-225.
- Arkarizki, D., Irawati, R. I., & Sukarno, D. (2023). *Transparansi Organisasi Dalam Pengelolaan Informasi Publik Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kota Bandung*. JANE-Jurnal Administrasi Negara, 14(2), 594-605.
- Atsani. (2020). *Transformasi media pembelajaran pada masa Pandemi COVID-19*. Al-Hikmah: Jurnal Studi Islam, 1(1), 82-93.
- Basya, M. R., & Puspasari, D. (2021). *Analisis Pengelolaan Arsip di Kantor Kecamatan Bungah Kabupaten Gresik*. Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP), 9(2), 439-453.
- Dewana, D., Fatimah B, S., Siswoyo, M., & Hidayat, M. T. (2025). *Tec Empresarial Digital Transformation: A Public Service Innovation For Preventing And Responding Rapidly To Child Violence Amid The Currents Of Globalization*. Tec Empresarial, 20(2), 396-419.
- Fanida, E. H., Rahaju, T., Niswah, F., Megawati, S., & Rekasari, A. D. (2021, December). *Implementation of Electronic Government Through the People's Service System in Sidoarjo (SIPRAJA) in Tambakrejo Village, Waru District, Sidoarjo Regency*. In International Joined Conference on Social Science (ICSS 2021) (pp. 82-90). Atlantis Press.
- Fadilah, M., & Putra, P. (2024). *Transformasi Praktik Pengelolaan Arsip Dinamis Melalui Aplikasi Srikandi Dinas Perpustakaan Dan Arsip Purworejo: Studi Kualitatif Efek Impelentasi Pada Efisiensi Dan Persepsi Pengguna*. In Seminar Nasional Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Vol. 1, pp. 282-295).
- Fajriani, F., Hidayat Jatmika, A., & Miftahul Ulum. (2020). *Sistem Informasi Pengelolaan Arsip Surat Di Kantor Bpkad Provinsi Nusa Tenggara Barat Berbasis Web Dengan Php Mysql*. Jurnal Begawe Teknologi Informasi (JBegaTI), 1(1).
- Fatchuriza M, & Prasojo Ta. (2021). *Sistem Penanganan Pengaduan Berbasis E-Government Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Kendal*. AS-SIYASAH: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 6(1), 45-53.
- Haki, U., Danik Prahastiwi, E., & Hasibuan, N. S. (2024). *Strategi pengumpulan dan analisis data dalam penelitian kualitatif pendidikan*. Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pendidikan, 3(1), 1-19.
- Harahap, N. (2020). *Penelitian Kualitatif*. Wal ashri Publishing.

- Istiqomah, Fitriani Is, & Pangsetu It. (2022). *Perancangan Pengembangan Sistem Management Arsip Digital Di Bpjs Ketenagakerjaan Kabupaten Purwakarta*. Jurnal Media Infotama, 19(1), 2023.
- Ikbal, M., Erfina, Lawelai, H., Lubis, S., & Darlis, M. A. A. (2025). *Digital transformation in rural areas: Directions for digital village development in developing countries*. JPSI (Journal of Public Sector Innovations), 9(2), 58–72.
- Lenaini, I. (2021). *Teknik Pengambilan Sampel Purposive dan Snowball Sampling*. Historis: Jurnal kajian, penelitian, dan pengembangan pendidikan sejarah, 6(1), 33-39.
- Lestari, P. A, Tasyah, A., Syofira, A., Rahmayani, C. A., Cahyani, R. D., & Tresiana, N. (2021). *Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital (E-Government) di Era Pandemi Covid-19*. Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi, 18(2), 212-224.
- Isnawan, A. L., & Syaputra, D. (2022). *Penerapan E-Government Dalam Aplikasi Sistem Informasi Arsip Dinamis (SIMARDI) Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Bukit Bestari, Kota Tanjungpinang*. Social Issues Quarterly, 1(1), 222-231.
- Mukarramah A, & Subadi W. (2021). *Analisis Pengelolaan Arsip Dalam Rangka Menjamin Akuntabilitas Kinerja Arsiparis Di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Tabalong*. JAPB, 4(1), 181-192.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). *Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research*. Management review quarterly, 71(2), 233-341.
- Nasir.(2025). *Strategi Digitalisasi Arsip untuk Meningkatkan Akurasi dan Keamanan Data di PT Pegadaian (Persero) CP Sungguminasa*. Alfabiz: Journal of Management and Digital Business, 1(2), 58-64.
- Nastia. (2024). *Transformasi Digital Melalui Inovasi E-Government Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan*. Governance, 12(2), 268-281.
- Pertiwi, A. I., & Meirinawati, M. (2023). *Analisis Penerapan Standar Pelayanan Waras (Wisata Arsip Anak Sekolah) Berbasis Elektronik Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur Pada Masa Pandemi Covid-19*. Publika, 1447-1460.
- Riduan, M., & Firdaus, M. R. (2024). *Transformasi digital dan kinerja: Kajian peran budaya organisasi, kompetensi digital, strategi bisnis di bisnis telekomunikasi*. Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi), 13(1), 48-58.
- Rohmawati, L., & Puspasari, D. (2020). *Pengelolaan Arsip Berbasis Aplikasi Surat di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Timur*. Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP), 8(2), 180-193.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Saefulrahman, I., Muhammadi, R., Sakti, M. F. D., & Alpasha, J. N. (2025). *Implementasi Sistem Manajemen Kearsipan Digital di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Bandung Mini Riset Otonomi & Pemerintahan Lokal*. Jurnal ISO: Jurnal Ilmu Sosial, Politik Dan Humaniora, 5(1), 12-12.
- Satyadarma, M. F., & Syamsudin, S. (2023). *Pengaruh kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan terhadap kepuasan pengguna e-learning di Perguruan Tinggi*. Bulletin of Educational Management and Innovation, 1(1), 37-50.
- Surahman, S., Hidayatullah, M. T., Widawati, A., & Agustin, D. (2025). *Strategi Pengelolaan Informasi dan Kearsipan di Lembaga Pendidikan*. Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan dan Studi Islam, 6(1), 292-298.
- Telaumbanua, L., Waruwu, E., Lase, A. C., & Zebua, S. (2024). *Inovasi Pengelolaan Arsip di Era Digital Melalui Implementasi SIAR di Bappedalitbang Kabupaten Nias*. Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(4), 238-256.
- Teryambodo, A., & Putro, P. (2024). *Analisis Pengelolaan Arsip Dalam Upaya Tertib Arsip Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kabupaten Magelang*.
- Vial G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A review and a research agenda*. Journal Of Strategic Information Systems Review Manuscript title.
- Wahyuddin, A., & Zaki, H. (2023). *Pengaruh Pelatihan, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Toko Global Bangunan Cab. Nangka Pekanbaru*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA, 2(1), 20-32.
- Isma, Y. S., Kardiati, D., Muslem, M., Fadhillah, S. K., KN, J., Akmal, F., & Chairunnisak, S. (2025). *Transformasi digital sebagai instrumen untuk memperluas aksesibilitas layanan publik*. Journal of Administrative and Social Science, 6(2), 66-77.
- Yusuf, B., & Ridwan, H. (2018). *Manajemen komunikasi dalam pengelolaan informasi pembangunan daerah (pada biro humas dan PDE sekretariat daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Komunikasi Universitas Garut: Hasil Pemikiran dan Penelitian, 4(1), 50-64

