

# REFRAMING SUMBER DAYA MANUSIA KEARSIPAN

Ully Isnaeni Effendi<sup>1</sup>

## Abstract

*Human resources as assets and agents of change is very important for an organization. There reframing concepts related to changes in the organization, the discussion here emphasizes the human resource frame. Changes in the organization needed to be able to continue to survive. Increased knowledge and skills of human resources in an effort to improve the archival competency of human resources, which in turn will increase the competence of the organization. Many ways to improve the knowledge and skills of human resources archives, among others, is through education and training.*

**Keywords:** *human resources, reframing, change, education and training*

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Perubahan terus terjadi (*change, change, and change again*)

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset (*human capital*) berharga bagi suatu organisasi. Berpijak pada kalimat tersebut tidaklah berlebihan apabila SDM bagi suatu organisasi adalah hal yang sangat penting. SDM yang handal dibutuhkan setiap organisasi dengan tingkat kemampuan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan bidang organisasi tersebut. Bahkan ada beberapa pendapat bahwa peran SDM dalam suatu organisasi tidak hanya sebagai *human capital* tetapi juga sebagai *active agent*

bagi perubahan suatu organisasi.

Tumbuh kembang suatu organisasi sangat tergantung dari pengelolaan organisasi yang dilakukan oleh semua anggotanya. Menyikapi perubahan yang terjadi terus menerus, SDM yang terlibat harus mampu mengetahui *bagaimana cara mengembangkannya*. Pengembangan organisasi tidak hanya secara fisik organisasi saja tetapi juga *value* dari organisasi. *Value* disini lebih kepada *skill* dari SDM yang ada. Masing-masing SDM mempunyai *skill* yang berbeda-beda tergantung dari bidang kerja dan kebutuhan. Espejo, *et.al* (1996) mengemukakan

---

<sup>1</sup> *Arsiparis Arsip UGM*

bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi SDM yang dimiliki sehingga organisasi mampu memberikan kinerja terbaiknya dan memiliki kemampuan bersaing.

Terdapat berbagai macam strategi dalam meningkatkan kemampuan organisasi agar memiliki kemampuan yang berdaya saing, salah satunya adalah pendekatan *reframing*. Pendekatan *reframing* merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Karakteristik spesifik dari pendekatan ini, menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir SDM dalam organisasi.

## **B. Maksud dan Tujuan**

SDM sebagai aset penting dalam suatu organisasi merupakan pelaksana dan penggerak untuk mencapai tujuan, sehingga dituntut terus berubah. Melihat pentingnya SDM bagi organisasi, tidak ada salahnya mencoba untuk menelaah konsep *reframing*

organisasi khususnya dari *frame* SDM kearsipan.

Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan memaparkan mengenai bentuk perubahan yang dapat diterapkan pada SDM kearsipan ini melalui salah satu teori dalam ilmu manajemen.

## **II. ANALISIS PEMBAHASAN**

### **A. Landasan Teori**

Konsep *framing* organisasi dikenal sebagai salah satu teori dalam bidang ilmu manajemen yang berhubungan dengan perubahan organisasi. *Framing* organisasi adalah teori pengelolaan organisasi yang dapat menilai kegiatan organisasi melalui berbagai sudut pandang. Ada empat *frame* yang diterima secara umum yaitu bersifat struktural, SDM, politik, dan simbolik.

#### **1. *Frame* struktural**

*Frame* struktural adalah strategi dimana organisasi tidak mengakui apabila karyawan atau SDM hanya sebatas sebagai individu tetapi juga sebagai kelompok bisnis massa yang terpisah. Maksudnya adalah

masing-masing karyawan atau SDM diberi tugas dan kewajiban kemudian bekerja sama dalam satu *team work* untuk mencapai tujuan organisasi.

2. *Frame* SDM

*Frame* SDM adalah setiap masing-masing individu atau karyawan dipandang sebagai bagian dari anggota keluarga besar (organisasi). Setiap anggota keluarga memiliki kekuatan, kelemahan, kebutuhan, dan keinginan.

3. *Frame* politik

*Frame* politik adalah memandang organisasi sebagai belantara kompetitif (*jungle competitive*), dimana banyak karyawan bersaing untuk memperoleh sumber daya dan kekuasaan yang sangat terbatas.

4. *Frame* simbolik

*Frame* simbolik adalah memandang organisasi sebagai suku atau bangsa. Budaya karyawan sangat dibentuk oleh mitos, upacara, dan ritual lainnya.

Dengan menganalisis organisasi *dengan menggunakan frame*, suatu organisasi dapat mengidentifikasi bagian terbaik dalam bidang yang inefektif dan inefisiensi.

## B. Pembahasan

Dalam pembahasan ini *frame* diartikan sebagai kaca mata, sehingga dapat dikatakan bahwa mencoba melihat organisasi dari berbagai atau banyak *frame*. Dalam pembahasan ini adalah empat kaca mata untuk melihat suatu organisasi. Organisasi membutuhkan transformasi secara terus menerus untuk menciptakan dan mempertahankan perubahan. Saat ini perubahan menjadi kebutuhan organisasi untuk dapat terus *survive* (bertahan). Dengan semakin maju dan pesatnya perubahan, organisasi diharapkan terus berinovasi dan kreatif serta fleksibel dalam menghadapi perubahan. Organisasi yang dapat dengan cepat tanggap terhadap perubahan akan cenderung dapat menyelesaikan masalahnya dan mampu bertahan.

Salah satu bentuk transformasi organisasi

adalah *reframing* organisasi. Pendekatan *reframing* organisasi diperlukan untuk menggeser konsep dasar bagaimana organisasi bisa mencapai tujuannya. Konsep *reframing* organisasi mengemukakan empat frame yang diterima secara umum yaitu bersifat struktural, SDM, politik, dan simbolik seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Pembahasan kali ini akan menitikberatkan pada salah satu *frame* yaitu *frame* SDM. Fokus kajian lebih kepada bagaimana penerapan *frame* SDM tersebut dalam konteks SDM kearsipan. Secara umum setiap SDM dengan bidang pekerjaannya masing-masing membutuhkan keahlian dan kompetensi sesuai yang telah disyaratkan oleh masing-masing bidang tersebut. Begitu pula dengan SDM kearsipan termasuk didalamnya adalah jabatan fungsional arsiparis, sangat erat kaitannya dengan kompetensi.

Terdapat berbagai macam definisi istilah kompetensi SDM. Beberapa pakar memberikan definisi yang bervariasi terhadap istilah kompetensi SDM, namun secara umum istilah kompetensi SDM dapat

disimpulkan sebagai “*the capability to perform*”. Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa kompetensi SDM terdiri dari berbagai variabel. Sanchez *et.al* (1997) menegaskan bahwa kompetensi SDM dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: kompetensi yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*); serta kompetensi yang bersifat *invisible (hidden competency)* seperti konsep diri, sifat, dan motif yang masuk dalam kategori sikap (*attitude*). Sementara itu Robbins (2000) menegaskan bahwa salah satu bentuk kompetensi SDM yang merupakan *biographical characteristic* adalah kemampuan (*ability*). Dari pendapat-pendapat diatas dapat dikatakan bahwa kompetensi SDM terdiri dari empat variabel yaitu:

1. p e n g e t a h u a n (*knowledge*)
2. kemampuan (*ability*)
3. keahlian/ketrampilan (*skill*)
4. sikap (*attitude*)

P e n g e t a h u a n (*knowledge*) menjadi

variabel utama atau pondasi yang memberi pengaruh kepada kemampuan (*ability*), keahlian/ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*). Kualitas pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki masing-masing individu akan membedakan kualitas kemampuan (*ability*), keahlian/ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) antara SDM satu dengan SDM yang lainnya. Dengan kata lain dapat digambarkan bahwa dalam proses peningkatan kompetensi SDM, *knowledge* menjadi hal yang utama.

Lembaga kearsipan sebagai sebuah organisasi yang memiliki fungsi, tugas, dan tanggung jawab di bidang pengelolaan arsip statis dan pembinaan kearsipan diharapkan mempunyai SDM yang handal. Hal ini dikarenakan tugas lembaga kearsipan tidak hanya mengelola tetapi juga menyangkut masalah pembinaan. Lembaga kearsipan menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 pasal 19 adalah ANRI, arsip daerah provinsi, arsip daerah kabupaten/kota, dan arsip perguruan tinggi. Masing-masing lembaga kearsipan tersebut

mempunyai tugas membina satuan kerja/unit kerja dan unit kearsipan yang berada di bawah tanggung jawabnya. Terkecuali ANRI yang mempunyai tugas melakukan pembinaan kearsipan secara nasional terhadap pencipta arsip tingkat pusat dan daerah, arsip daerah provinsi, arsip daerah kabupaten/kota, dan arsip perguruan tinggi. Miftah Thoah dalam bukunya yang berjudul "Pembinaan Organisasi" mendefinisikan pengertian pembinaan, yaitu:

1. Pembinaan adalah suatu tindakan, proses, atau pernyataan menjadi lebih baik.
2. Pembinaan merupakan suatu strategi yang unik dari suatu sistem pembaharuan dan perubahan (*change*).
3. Pembinaan merupakan suatu pernyataan yang normatif, yakni menjelaskan bagaimana perubahan dan pembaharuan yang berencana serta pelaksanaannya.
4. Pembinaan berusaha untuk mencapai efektivitas, efisiensi dalam suatu perubahan dan pembaharuan yang

dilakukan tanpa mengenal berhenti. (Miftah, 1997:16-17).

Di bidang kearsipan yang dimaksud dengan kegiatan pembinaan adalah kegiatan untuk memberi pengarahan, penguatan, dan pemberdayaan kepada pencipta arsip, lembaga kearsipan, dan SDM kearsipan serta pemangku kepentingan lainnya, berkenaan dengan arsip guna mencapai tujuan penyelenggaraan kearsipan secara efektif dan optimal. Pembinaan tidak hanya kepada unit atau lembaga kearsipan saja, tetapi juga kepada SDM-nya. ANRI sebagai instansi pembina jabatan fungsional arsiparis mempunyai tugas diantaranya adalah menetapkan standar kompetensi jabatan fungsional arsiparis, menyusun kurikulum pelatihan fungsional arsiparis, dan teknis kearsipan, menyelenggarakan pelatihan fungsional arsiparis dan teknis kearsipan, melakukan uji kompetensi, dll.

Pengertian arsiparis menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 48 Tahun 2014 tentang Jabatan Fungsional Arsiparis adalah seorang pegawai negeri sipil yang memiliki kompetensi di bidang kearsipan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan/atau pendidikan dan pelatihan kearsipan serta mempunyai fungsi, tugas, dan tanggung jawab melaksanakan

kegiatan kearsipan yang diangkat oleh pejabat yang berwenang di lingkungan lembaga negara, pemerintahan daerah, pemerintahan desa dan satuan organisasi perguruan tinggi negeri. Kegiatan kearsipan yang dimaksud adalah kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka mendukung penyelenggaraan kearsipan yang meliputi pengelolaan arsip dinamis, pengelolaan arsip statis, pembinaan kearsipan, dan pengolahan dan penyajian arsip menjadi informasi. Jabatan fungsional arsiparis mempunyai kedudukan hukum sebagai tenaga profesional di bidang kearsipan yang memiliki kemandirian dan independen dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan kewenangannya pada lembaga negara, pemerintah daerah termasuk desa, dan perguruan tinggi negeri.

### **Kompetensi arsiparis**

Organisasi dalam hal ini lembaga kearsipan perguruan tinggi, selalu dituntut untuk berubah kearah yang lebih baik dikarenakan adanya persaingan organisasi maupun persaingan SDM yang semakin meningkat. Lembaga kearsipan perguruan tinggi diharapkan mempunyai SDM yang *capable*, handal, dan berkualitas. Dari pengertian arsiparis menurut Keputusan Menpan RB tersebut, arsiparis mempunyai tugas pokok dari sejak pengolahan arsip sampai

dengan menjadi informasi. Hal tersebut sesuai dengan pasal 8 ayat 1, yaitu:

“Tugas pokok arsiparis adalah melaksanakan kegiatan pengelolaan arsip dinamis, pengelolaan arsip statis, pembinaan kearsipan dan pengolahan dan penyajian arsip menjadi informasi”.

Oleh karena itu, seorang arsiparis diharapkan mampu atau *capable* untuk mengolah arsip, dan mengolah informasinya. Dalam pengelolaan arsip tersebut dibutuhkan pengetahuan khusus di bidang kearsipan. Terdapat persyaratan khusus dalam pengangkatan jabatan fungsional arsiparis, seperti pengangkatan pertama kali dalam jabatan fungsional arsiparis kategori ketrampilan adalah Diploma III (DIII) bidang kearsipan atau bidang ilmu lain yang ditentukan. Untuk tingkat keahlian adalah berijazah Sarjana (S1)/Diploma IV (DIV) bidang kearsipan atau bidang ilmu lain yang ditentukan. Bagi yang berijazah lain maka PNS wajib mengikuti dan lulus pendidikan dan pelatihan fungsional arsiparis. Dengan latar belakang pendidikan formal maupun melalui pendidikan dan pelatihan, seorang arsiparis diharapkan mempunyai kemampuan kearsipan.

Tahun-tahun yang telah lalu, pengangkatan seorang arsiparis tidak harus berasal dari *background* pendidikan kearsipan saja, tetapi jenjang pendidikan minimal adalah SMA atau melalui *impassing*. Dengan

kondisi seperti itu, maka tidak semua arsiparis mempunyai *background* atau pengetahuan dasar kearsipan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya sebagai seorang arsiparis harus diikutsertakan pendidikan dan/atau pelatihan. Pendidikan dan/atau pelatihan tersebut dapat berupa pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan fungsional, pendidikan dan pelatihan teknis, atau berupa pengembangan kompetensi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Terdapat bermacam-macam metode pendidikan maupun pelatihan untuk mengembangkan kemampuan, ketrampilan, dan keahlian SDM, sebagai contoh adalah:

1. *On the job training*

*On the job training* adalah suatu bentuk pembekalan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman kerja/*transfer knowledge* dari para karyawan senior ke junior. Pelatihan ini langsung menerjunkan karyawan bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing di bawah pengawasan karyawan senior. Keuntungan *on the job training* adalah langsung mendapatkan umpan balik karena berinteraksi langsung, relatif tidak mahal, peserta pelatihan dapat belajar sambil bekerja, serta tidak membutuhkan ruang kelas khusus. Ada beberapa bentuk



pelatihan *on the job training*, antara lain adalah:

a. Pendampingan (*coaching*)

Pendampingan adalah pelatihan dimana karyawan diajarkan keahlian dan ketrampilan kerja oleh atasan/karyawan lain yang lebih berpengalaman/senior. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode pelatihan lama atau waktunya panjang.

b. Rotasi (*rotation*)

Karyawan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian ke bagian yang lain dalam satu organisasi, sehingga diperoleh pengalaman dan pengetahuan kerja pada bagian-bagian organisasi yang berbeda.

c. Magang (*apprenticeship training*)

Pembekalan karyawan dengan cara belajar langsung dengan senior atau yang lebih berpengalaman dan diawasi oleh ahlinya untuk mendapatkan keahlian (*skill*) yang sama dengan ahlinya. Metode ini membutuhkan waktu yang relatif cukup lama.

2. *Off the job training*

Pelatihan yang dilakukan di luar jam kerja dan berlangsung di lokasi yang jauh dari tempat kerja agar perhatian peserta dapat lebih

terfokus. Pelatihan ini biasanya menggunakan metode simulasi. Pelatihan dengan metode *off the job training* ini mempunyai beberapa keuntungan seperti *trainer/instruktur/pengajar* harus lebih terampil dalam mengajar, karyawan dapat lebih konsentrasi dan terfokus perhatiannya, serta tidak mengganggu pekerjaan karena di luar jam kerja.

Sampai dengan saat ini dari beberapa metode tersebut, ANRI sebagai lembaga Pembina lebih banyak menggunakan metode *off the job training*. Berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh ANRI bertujuan untuk meningkatkan keahlian dari SDM kearsipan, khususnya arsiparis. Pendidikan dan pelatihan yang ada pun berdasarkan tema-tema tertentu seperti pendidikan dan pelatihan manajemen arsip inaktif, manajemen arsip statis, manajemen arsip perguruan tinggi, penyusutan arsip, dll. Masing-masing tema dalam pendidikan dan pelatihan tersebut dibahas secara mendalam dengan harapan para peserta pendidikan dan pelatihan akan paham dan mendapatkan pengetahuan yang lengkap. Ditambahkan pula, tahun-tahun belakangan, ANRI mulai mengadakan yang namanya uji kompetensi. Uji kompetensi ini berhubungan dengan kearsipan, yaitu sertifikasi arsiparis yang dilaksanakan dalam rangkaian kegiatan untuk memberikan



pengakuan formal kepada arsiparis oleh ANRI sebagai pengakuan terhadap kompetensi bidang kearsipan. Uji kompetensi ini dimungkinkan sebagai upaya untuk mendapatkan arsiparis yang handal dan *capable*.

### **SDM dan Perubahan**

Sumber daya manusia dalam menghadapi dan menyikapi perubahan tidak semuanya sama. Perasaan ketidakpastian, ketidakmampuan, kurang ilmu, ketidaknyamanan, dll. akan menghinggapi SDM pada saat awal perubahan. Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meminimalkan permasalahan tersebut adalah dengan pelatihan SDM untuk mengembangkan keahlian, meningkatkan partisipasi dan keterlibatan, serta dukungan psikologis. Penekanan *frame* SDM lebih kepada keahlian SDM-nya. Organisasi dengan SDM sebagai penggerak dan agen perubahan tidaklah salah apabila melakukan investasi untuk pelatihan bagi SDM-nya. Tidak dapat dipungkiri bahwa investasi ini membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Namun, apabila organisasi berpikiran dan fokus kepada kelangsungan organisasi (*survive*), hal tersebut bukan masalah, karena pada akhirnya organisasi akan mendapatkan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian.

Karakteristik spesifik dari *frame*

SDM ini adalah organisasi berupaya membuka pola pikir SDM-nya sebagai upaya untuk menciptakan kompetensi organisasi. Perubahan yang terus terjadi menuntut SDM untuk selalu siap dan terbuka akan hal baru. Era teknologi informasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang cepat membutuhkan SDM yang mempunyai kompetensi lebih dibandingkan dengan yang sebelumnya. Dengan SDM yang berkompeten akan mampu menghasilkan kinerja organisasi. Hal tersebut berlaku juga untuk SDM kearsipan, khususnya arsiparis. Arsiparis dengan berbagai macam jenis pekerjaannya dituntut untuk terus maju seiring dengan berkembangnya zaman.

## **III. PENUTUP**

### **A. Kesimpulan**

*Invest in people*, memfasilitasi SDM untuk mengembangkan potensi diri jauh lebih menguntungkan secara jangka panjang bagi organisasi. Peningkatan pengetahuan dan *skill* SDM dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan baik yang berhubungan dengan bidangnya maupun pengetahuan dan *skill* diluar bidangnya sebagai *skill* pendukung. Mengingat tren masa depan bahwa SDM harus berilmu, kreatif, dan inovasi, termasuk di

dalamnya adalah SDM kearsipan secara umum dan arsiparis khususnya. Oleh karena itu, pengetahuan dan keahlian menjadi penting bagi SDM.

Kompetensi SDM dalam suatu organisasi akan membentuk kompetensi organisasinya, dimana SDM merupakan salah satu penggerak organisasi. Organisasi yang kompeten akan lebih dapat *survive* dan “berkawan” dengan perubahan. Perubahan tidak menjadi hal yang menakutkan namun perubahan menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi untuk terus maju.

## B. Saran

Sumber daya manusia kearsipan, khususnya arsiparis kedepan harus dapat berperan sebagai *knowledge workers* atau SDM yang memiliki *sense of information* yang tinggi yang mampu meningkatkan *knowledge* atau pengetahuannya. Banyak cara untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian arsiparis, tidak hanya pendidikan dan pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan arsiparis saja tetapi

juga pengetahuan dan keahlian yang lainnya yang dapat mendukung pekerjaan arsiparis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang *Kearsipan*.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 48 Tahun 2014 tentang *Jabatan Fungsional Arsiparis*.
- Bolman, Lee. G, Terrence E. Deal, *Reframing Organization: Arstistry, Choice, and Leadership*, John & Wiley Sons, Inc. 2008.
- Espejo, Raul, Schuhmann W.; Schwaninger M.; Bilello U., *Organizational Transformastion and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, Mc. Graw Hill: New York, 1996.
- Sanchez, *Competence-Based Strategic Management*, John William & Sons: England, 1997
- Thoha, Miftah, *Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa, dan Intervensi*, Raja Grafindo Persada: Jakarta, 1993.
- [http://www.ristek.go.id/file/upload/R eferensi/jab\\_fungsional1/arsiparis.htm](http://www.ristek.go.id/file/upload/R eferensi/jab_fungsional1/arsiparis.htm)