

Analisis Relevansi Perubahan Organisasi Model ADKAR Melalui Implementasi Sistem Informasi Agenda Persuratan (Siagen) di Universitas Negeri Yogyakarta

I N T I S A R I

Perkembangan teknologi dan munculnya pandemi Covid-19 menuntut organisasi untuk berubah dan berkembang. Salah satu sektor organisasi yang harus berubah dan berkembang adalah bidang persuratan dan kearsipan, yaitu dari pengelolaan konvensional ke pengelolaan berbasis elektronik. Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) mengembangkan Sistem Informasi Agenda Persuratan (Siagen) untuk mengubah pola kerja konvensional menjadi berbasis elektronik. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui fitur dan fungsi Siagen, strategi perubahan yang dilakukan, dan relevansi perubahan dengan model ADKAR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi dan fitur Siagen cukup baik meskipun perlu dikembangkan, beberapa strategi perubahan dilakukan, dan perubahan cukup relevan dengan model ADKAR. Pimpinan UNY dapat memberikan kesadaran kepada staf untuk mengubah pengelolaan surat konvensional ke digital, lalu diikuti dengan keinginan untuk berubah. Sosialisasi Siagen memberikan pengetahuan kepada para staf sehingga mereka dapat menggunakannya dengan baik. Siagen kemudian ditetapkan sebagai sistem persuratan elektronik di UNY.

A B S T R A C T

Technological developments and the emergence of the Covid-19 pandemic require organizations to change and develop. One of the organizational sectors that must change and develop is the field of correspondence and archives, namely from conventional management to electronic-based management. Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) has developed a Sistem Informasi Agenda Persuratan (Siagen) to change conventional work patterns to electronic ones. Through a case study approach, this study aims to determine the features and functions of Siagen, the strategy for changes made, and the relevance of changes to the ADKAR model. The results show that the functions and features of Siagen are quite

PENULIS

Adhitya Eka Putri

Universitas Terbuka
adhityaeka@uny.ac.id

KATA KUNCI

model ADKAR, perubahan organisasi, Siagen, UNY

KEY WORDS

*ADKAR model,
organizational change,
Siagen, UNY*

good although they need to be developed, several change strategies are carried out, and the changes are quite relevant to the ADKAR model. UNY leaders can provide awareness to staff to change conventional mail management to digital, followed by a desire to change. Siagen socialization provides staff with knowledge so that they can put it to good use. Siagen was later established as an electronic mail system at UNY.

PENGANTAR

Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan perubahan zaman terjadi begitu cepat. Setiap organisasi dituntut untuk bertahan dan berkembang dalam rangka mengikuti perubahan zaman. Setyawan (2018:35) berpendapat bahwa organisasi harus lebih efektif, responsif terhadap lingkungan, dan mampu menjalankan bisnisnya secara berkelanjutan. Pengembangan organisasi mencakup upaya untuk meningkatkan hasil baik berupa produk maupun layanan dengan mendapatkan yang terbaik dari anggota organisasi, baik secara individu maupun sebagai anggota kelompok kerja. Organisasi yang tidak mampu untuk bertahan dan berkembang akan terancam tidak dapat melanjutkan bisnisnya. Organisasi yang terstruktur secara kaku dan menghindari risiko akan merasakan dampak perubahan zaman. Namun hanya sedikit pemimpin organisasi yang memiliki pengetahuan, sarana, dan dukungan untuk mempersiapkan diri menghadapi hal itu. Oleh karena itu, organisasi harus tanggap bahwa mereka sudah saatnya berubah dan berkembang,

menganalisis dalam bidang apa perubahan dan perkembangan tersebut dilakukan, dan strategi apa yang diperlukan.

Perubahan dan perkembangan juga terjadi dalam hal teknologi. Perkembangan teknologi menjadi sangat cepat, terlebih dengan adanya pandemi Covid-19. Organisasi dituntut untuk membatasi kontak fisik antar manusia sejak munculnya pandemi Covid-19. Banyak hal harus dilakukan secara *online* (dalam jaringan) sehingga kebutuhan perangkat dan berkas elektronik menjadi wajib hukumnya.

Organisasi menjadi lebih efektif apabila didukung dengan terkelolanya sumber daya dengan baik. Salah satu sumber daya yang harus dikelola dengan baik adalah catatan kegiatan organisasi berupa rekod dan arsip. *Records* (yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai rekod atau arsip dinamis) menurut International Standard Organisation 15489-1 (2016:2) adalah informasi yang dibuat, diterima dan dipelihara sebagai bukti dan sebagai aset oleh organisasi atau orang, dalam mengejar kewajiban hukum atau dalam transaksi bisnis. Bukti yang

dimaksud adalah dokumentasi dari transaksi sebagai unit terkecil dari proses kerja yang terdiri dari pertukaran antara dua atau lebih pihak atau sistem. Kemoni (2009:191) mengatakan bahwa *International Council on Archives (ICA)* mengamati bahwa rekod memberikan bukti aktivitas dan transaksi manusia, mendasari hak-hak individu dan negara, dan merupakan dasar demokrasi dan pemerintahan yang baik.

Rekod dikelola melalui kegiatan *records management*, sedangkan arsip (yang dapat pula dimaknai dengan arsip statis-berbeda dengan rekod sebagai arsip dinamis), dikelola melalui kegiatan *archives administration*. Rekod merujuk pada rekaman kegiatan saat ini, sedangkan arsip merujuk pada rekaman kegiatan masa lalu yang telah usai, namun disimpan secara permanen karena memiliki nilai keberlanjutan. *Records management* adalah bidang manajemen yang bertanggung jawab atas pengendalian yang efisien dan sistematis atas pembuatan, penerimaan, pemeliharaan, penggunaan, dan pemusnahan arsip, termasuk proses untuk menangkap dan memelihara bukti dari dan informasi tentang aktivitas bisnis dan transaksi dalam bentuk rekod (ISO 15489-1, 2016:3). Sementara itu, Pearce-Moses (2005:33) mengatakan bahwa *archives administration* adalah pengawasan umum program untuk menilai, memperoleh,

mengatur dan menggambarkan, melestarikan, mengautentikasi, dan menyediakan akses ke rekod yang memiliki nilai guna secara permanen.

Manajemen rekod mempunyai berbagai tujuan positif bagi organisasi. Asogwa (2013:792) mengatakan bahwa tujuan utama program manajemen rekod adalah untuk memantau rekod sepanjang siklus hidupnya. Manajemen rekod dan arsip yang efisien memberikan informasi yang andal yang mungkin diperlukan untuk fungsi organisasi yang efektif. Rekod yang terorganisir dengan baik memungkinkan masyarakat umum dan organisasi untuk menemukan informasi dengan mudah dan memfasilitasi transparansi, akuntabilitas, dan reliabilitas. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menjalankan fungsinya dengan sukses dan efisien; memastikan bahwa organisasi hanya memelihara rekod yang benar-benar dibutuhkan untuk tujuan fungsional. Berkaitan dengan organisasi, Asogwa, (2013:793) mengatakan bahwa organisasi hanya dapat efektif dan efisien jika: 1) manajemen rekod dianggap sebagai proses bisnis yang dirancang untuk mendukung tujuan lembaga; 2) rekod dianggap sebagai sumber daya dan digunakan secara penuh dan hemat biaya untuk mewujudkan misi lembaga; dan 3) setiap departemen atau fakultas menciptakan dan memelihara budaya

yang mendorong pengelolaan rekod yang efektif dan efisien serta memfasilitasi pengambilan keputusan yang tepat waktu.

Memasuki era digital, teknologi telah membawa era baru di mana organisasi berusaha untuk bekerja dengan cara baru. Hal ini termasuk *paperless* dan menyediakan pengiriman layanan elektronik untuk meningkatkan produktivitas, layanan, dan mengurangi biaya (Shonhe & Grand, 2020:43). Manajemen informasi elektronik dengan demikian merupakan alat yang ampuh untuk mengelola sumber daya informasi institusi secara terintegrasi tetapi semuanya tergantung pada kesiapan institusi untuk memulai inisiatif tersebut.

Hawas, *et. al.* (2020:2) mengatakan bahwa organisasi sangat bergantung pada teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menjalankan bisnis, menghasilkan generasi *e-record* (rekod elektronik) dalam volume besar. Rekod-rekod ini adalah kunci bagi organisasi dalam mencapai tujuan mereka dan menggali pengetahuan untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Rekod elektronik menurut Pearce-Moses (2005:141) adalah data atau informasi yang telah ditangkap dan diperbaiki untuk disimpan dan dimanipulasi dalam sistem otomatis dan yang memerlukan penggunaan sistem agar dapat dipahami oleh seseorang.

Saat ini, proporsi informasi di

media elektronik meningkat secara eksponensial dan teknologi modern dengan cepat mengubah cara pemerintah, lembaga, organisasi, dan individu menjalankan bisnis mereka dan dengan demikian mengubah sifat rekod dan arsip yang dibuat (Asogwa, 2013:793). Senada dengan hal tersebut, dan Yeo (2003:4) berpendapat bahwa hingga saat ini, hampir semua rekod berada di atas kertas, tetapi organisasi modern semakin menggunakan media digital dan rekod yang dipelihara secara digital dikenal oleh manajer rekod sebagai rekod elektronik (atau rekod digital). Lebih lanjut Santoso & Prabowo (2021:76) mengatakan bahwa saat ini arsip banyak juga berwujud digital/elektronik. Terdapat perbedaan yang sangat mendasar dalam pengelolaan arsip dinamis bentuk kertas/tercetak dengan arsip dinamis bentuk elektronik/digital.

Rekod elektronik dikelola melalui manajemen rekod elektronik. *Electronic Records Management* (ERM) menurut National Archives (2019) adalah menggunakan teknik otomatis untuk mengelola rekod apa pun formatnya. Manajemen rekod elektronik adalah istilah terluas yang mengacu pada pengelolaan rekod secara elektronik dalam berbagai format, baik itu elektronik, kertas, mikro, dan lain-lain. Manajemen rekod elektronik dapat dibantu oleh sebuah sistem yaitu sistem

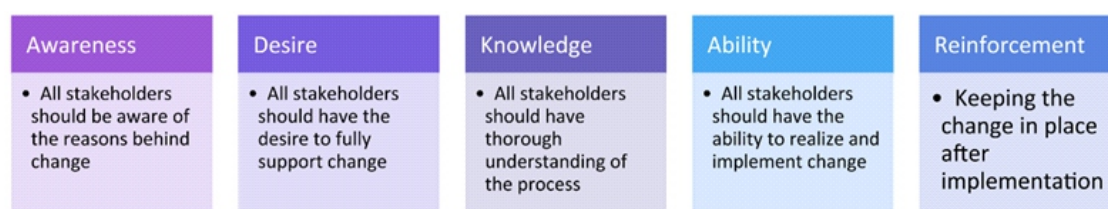
manajemen rekod elektronik. Hal senada disampaikan Shonhe & Grand (2020:42), yang berpendapat bahwa rekod elektronik ini memerlukan *Electronic Records Management System* (ERMS). ERMS memastikan pengelolaan sumber daya yang efektif, meminimalkan risiko litigasi, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta menyediakan dasar untuk mematuhi persyaratan hukum. Sementara itu, Law Insider dalam website resminya menyebutkan bahwa ERMS dapat diartikan sebagai perangkat lunak komersial atau *open source* yang dibuat khusus yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola rekod mulai dari pembuatan hingga disposisi akhir. Fungsi utama sistem adalah mengkategorikan dan menempatkan rekod dan mengidentifikasi rekod yang akan didisposisi. ERMS juga menyimpan, mengambil, dan dapat membuang rekod elektronik yang disimpan di tempat penyimpanannya.

Hawash, *et. al.* (2020:5) mengatakan bahwa sebagian besar studi ERMS telah menyarankan kebutuhan untuk mengintegrasikan komponen ERMS ke dalam tiga kategori besar sebagai berikut: 1) Manajemen (misalnya menyimpan, mengendalikan, menemukan dan mengambil arsip); 2) Komunikasi pesan (misalnya mengirim dan menerima rekod melalui faksimili atau email); dan 3) Kerjasama (misalnya meningkatkan

distribusi dan berbagi informasi melalui rapat dan proses kerja).

ERMS merupakan suatu sistem yang dapat digunakan sebagai alat perubahan. Terdapat banyak model tentang perubahan organisasi. Salah satu model perubahan organisasi adalah ADKAR. Model manajemen perubahan ADKAR dikembangkan oleh Jeff Hiatt (2003) sebagai alat yang ampuh bagi manajer untuk mempertahankan dan mengelola perubahan yang berhasil. Jeff Hiatt memulai karir profesionalnya dengan bekerja sebagai manajer program untuk Bell Laboratories, yang sekarang dikenal sebagai Nokia Bell Labs. Dia berada di posisinya yang bertanggung jawab untuk merestrukturisasi proses bisnis di Amerika Serikat dan Eropa. Pekerjaan itu memungkinkan dia untuk mendapatkan lebih banyak keahlian dalam manajemen perubahan. Dia juga melaksanakan proyek penelitian bersama dengan lebih dari 2600 organisasi di seluruh dunia untuk mengidentifikasi jenis perubahan apa yang berhasil dan apa yang tidak berhasil. Hasil penelitiannya dipublikasikan dalam “ADKAR: *model for change in business, government, and our community*” (dikutip dari <https://www.toolshero.com/>).

ADKAR adalah singkatan dari lima blok bangunan berurutan yang penting untuk merangsang perubahan yang berhasil di tingkat staf dan



Gambar 1. Lima Blok Bangunan ADKAR
Sumber: Tarieh, *et al.*, 2022.

manajemen (Tarieh *et al.*, 2022:6). Lima blok ADKAR adalah: *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement*. Saat menerapkan perubahan, karyawan dituntut untuk keluar dari zona nyaman mereka. Disinilah peran manajemen terletak dalam memastikan bahwa semua staf sadar akan kebutuhan untuk berubah. Usaha menciptakan kesadaran akan dorongan untuk berubah, badan manajemen harus memicu semua staf yang terkena dampak. Gambar 1 menggambarkan lima blok ADKAR.

Universitas Negeri Yogyakarta (UNY) adalah sebuah universitas negeri yang telah berdiri sejak 1964. Lima puluh delapan tahun adalah waktu yang cukup panjang bagi UNY untuk menghasilkan rekod dan arsip. Terlebih lagi saat ini UNY terdiri atas 7 (tujuh) fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, tentunya kegiatan administrasi menghasilkan rekod dan arsip dalam volume yang besar. Struktur organisasi di lingkungan rektorat cukup kompleks, yaitu rektor yang membawahi para wakil rektor, terdapat 2 (dua) biro, 7 (tujuh) bagian, dan 20 (dua puluh) subbagian. Kompleksitas organisasi di rektorat UNY menuntut arus informasi

(termasuk informasi persuratan dan kearsipan) menjadi prioritas yang tidak dapat diabaikan. Terlebih dengan peristiwa pandemi Covid-19, persuratan dan kearsipan di UNY dituntut untuk berubah dari manual kepada sistem elektronik.

Penelitian sebelumnya oleh Setyawan (2018:34) dengan judul “Strategi *Organizational Development* Melalui Aplikasi Persuratan dan Kearsipan Elektronik Myoffice di Universitas Negeri Yogyakarta” menyimpulkan bahwa myoffice sebagai aplikasi persuratan elektronik mampu mengubah organisasi khususnya dalam pengurusan surat masuk, yaitu: 1) adanya percepatan arus informasi; 2) terpantaunya posisi dan penerima surat; dan 3) penghematan kertas yang belum sepenuhnya berhasil.

Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan terhadap perubahan organisasi melalui aplikasi persuratan yaitu Sistem Informasi Agenda (Siagen) yang dibuat untuk pengurusan surat keluar. Berangkat dari permasalahan tersebut, penulis mengajukan tiga

pertanyaan: (1) Bagaimanakah fungsi dan fitur Siagen? (2) Bagaimana strategi perubahan yang dilakukan? Dan (3) Bagaimana relevansi perubahan organisasi di UNY melalui Siagen dengan ModelADKAR?

Tujuan Penelitian

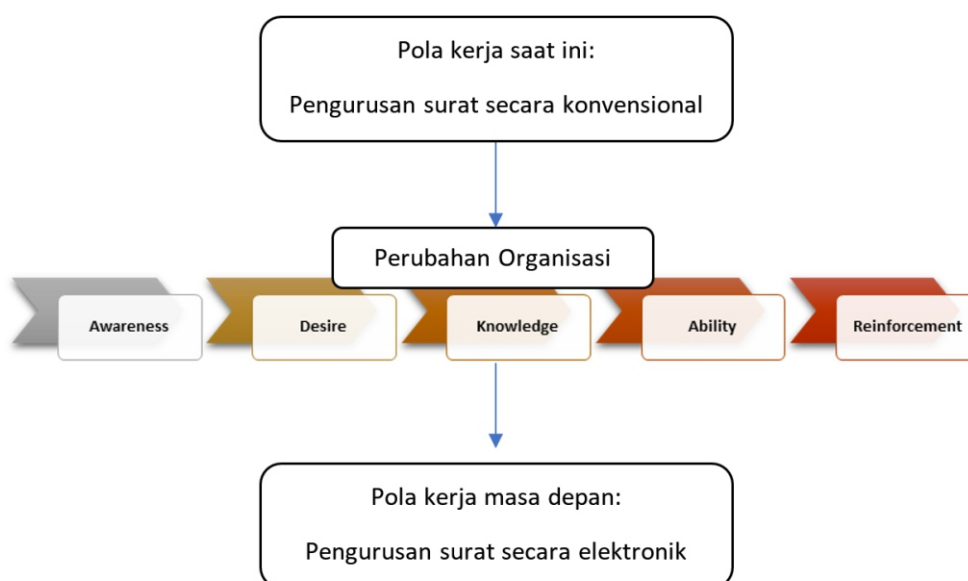
Tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui fungsi dan fitur Siagen; (2) Untuk mengetahui strategi perubahan yang dilakukan; dan (3) Untuk menganalisis relevansi perubahan organisasi di UNY melalui Siagen dengan ModelADKAR?

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data utama, yang ditriangulasi dengan analisis isi dokumen dan teknik observasi untuk meminimalkan bias dan membangun kredibilitas dalam temuan penelitian. Cohen *et. al.* (2007:351) mengatakan bahwa sebagai teknik penelitian yang khas, wawancara dapat melayani tiga tujuan. *Pertama*, dapat digunakan sebagai sarana utama untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan langsung dengan tujuan penelitian.

Kedua, wawancara dapat digunakan sebagai alat penjelas untuk membantu mengidentifikasi variabel dan hubungan. *Ketiga*, wawancara dapat digunakan dalam hubungannya dengan metode lain dalam melakukan penelitian. Wawancara dilakukan terhadap beberapa staf di UNY yang bertugas untuk mengelola surat. Observasi dilakukan dengan mengamati penggunaan Siagen di lingkungan rektorat UNY. Ciri khas observasi sebagai proses penelitian adalah bahwa observasi menawarkan kesempatan kepada penyelidik untuk mengumpulkan data langsung dari situasi sosial yang terjadi secara alami. Dengan cara ini para peneliti dapat melihat langsung apa yang terjadi di tempat daripada mengandalkan laporan bekas. Dengan demikian, penggunaan kesadaran langsung, atau kognisi langsung, sebagai cara utama penelitian berpotensi menghasilkan data autentik yang lebih valid dibandingkan dengan metode mediasi atau inferensial (Cohen *et. al.*, 2007:396).

Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan dengan mengamati koneksi antara Siagen dengan myoffice. Selain itu, dilakukan juga pengamatan terhadap perubahan pola kerja yang terjadi di UNY khususnya dalam bidang persuratan.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran
Sumber: Analisis Peneliti, 2022.

Kerangka Pemikiran

Untuk melakukan perubahan, pimpinan organisasi harus mempunyai strategi yang dapat disusun sesuai situasi dan kondisi saat ini. Staf akan diajak untuk berubah dari pola kerja saat ini kepada pola kerja yang baru. Terdapat kemungkinan para staf berada pada zona nyaman mereka, tetapi kenyamanan tersebut terkadang tidak sebanding dengan tuntutan kebutuhan organisasi. Disinilah peran manajemen berada untuk memastikan bahwa semua staf sadar akan kebutuhan untuk berubah.

Memahami perubahan berbeda dengan menginginkan perubahan terjadi. Pemangku kepentingan harus memiliki keinginan untuk berubah. Hal ini dicapai ketika hasil perubahan tercermin langsung pada manfaat staf. Kesadaran akan

menumbuhkan keinginan untuk berubah. Ketika kesenjangan terjadi dalam pola kerja organisasi, keinginan untuk berubah menjadi kuat. Pimpinan organisasi dapat menjelaskan dampak buruk jika tidak berubah dan keuntungan jika mengadakan perubahan.

Kesadaran dan keinginan harus ditunjang dengan pengetahuan. Dalam hal penggunaan aplikasi Siagen di UNY, para pengelola surat harus dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan mengoperasikan aplikasi tersebut. Hendaknya aplikasi dibuat secara sederhana dan mudah dioperasikan, tetapi tetap memperhatikan unsur keamanan dokumen elektronik.

Perubahan tidak dapat diimplementasikan kecuali staf memiliki pengetahuan tentang bagaimana hal-hal

akan dilakukan, yang didapatkan melalui pelatihan. Pengetahuan yang dimiliki akan membuat para staf memiliki kemampuan untuk menggunakan alat perubahan, yang dalam hal ini adalah aplikasi Siagen di UNY. Kemampuan akan semakin terasah apabila ada pelatihan, dan aplikasi digunakan secara berkelanjutan dan terus menerus. Staf juga akan mempunyai kemampuan untuk melihat kelebihan dan kekurangan aplikasi yang digunakan.

Setelah para staf mampu untuk menggunakan aplikasi serta memahami kelebihan dan kekurangannya, aplikasi dapat dikembangkan secara berkala hingga dapat mencapai tingkat kesempurnaan yang diinginkan. Penguatan akan menjadi proses berkelanjutan yang akan memastikan bahwa perubahan terus berlanjut. Pimpinan harus memberikan umpan balik permanen tentang proses perubahan, dan membagikan hasilnya dengan para pemangku kepentingan. Dengan demikian aplikasi dapat dipertahankan dan bermanfaat secara optimal untuk memajukan organisasi.

PEMBAHASAN

Fungsi dan Fitur Siagen

Siagen merupakan aplikasi elektronik yang pada awalnya dibuat untuk memberikan informasi agenda kegiatan pimpinan universitas.

Selanjutnya Siagen dikembangkan untuk mengakomodasi fungsi-fungsi lainnya yaitu: a) penomoran surat keluar; b) penyediaan templat surat keluar; c) penandatanganan elektronik; dan d) penerimaan surat masuk yang terkoneksi dengan myoffice (wawancara dengan Bapak Rahmat Rajendra, 13 Januari 2022).

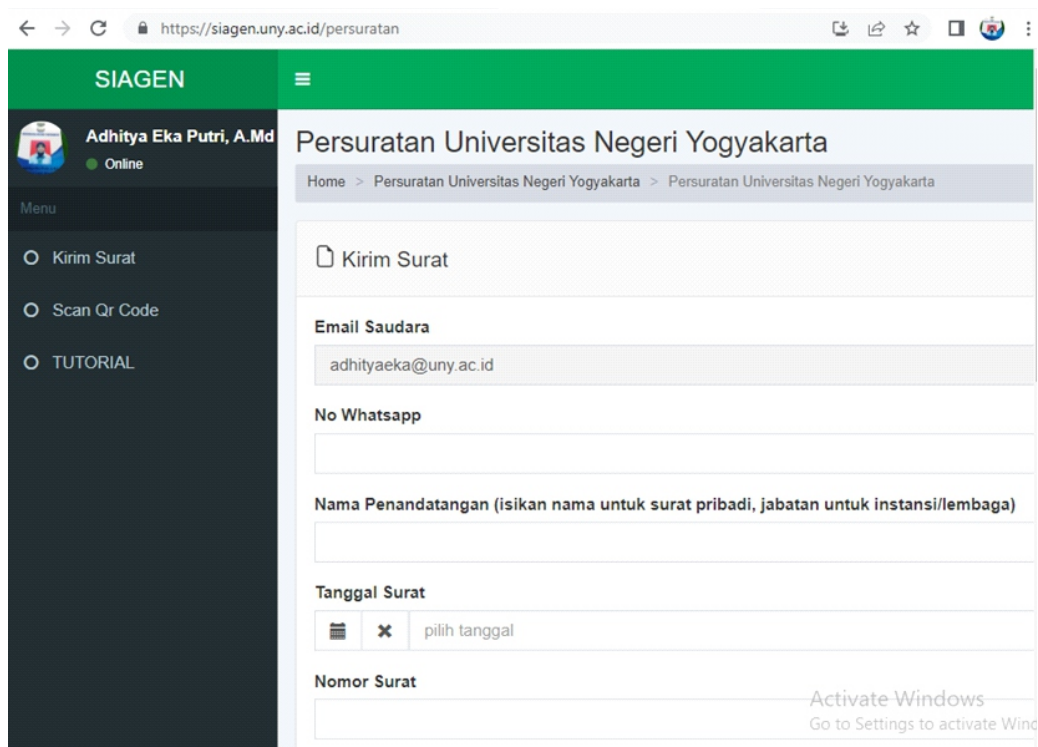
a. Penomoran surat keluar

Surat keluar di rektorat UNY hanya dapat ditandatangani oleh rektor, wakil rektor, dan kepala biro (wawancara dengan Ibu Nur Wahyu Kurniasari, 13 Januari 2022). Adapun surat dapat dibuat oleh unit kerja di lingkungan rektorat UNY. Apabila sebuah unit kerja membuat surat, maka unit kerja tersebut dapat mengambil nomor surat melalui aplikasi Siagen, dan secara otomatis nomor tersebut akan terdaftar dan tidak dapat digunakan oleh unit kerja yang lain. Apabila unit kerja yang lain membuat surat, maka akan tersedia nomor selanjutnya secara otomatis. Contoh penomoran surat berdasarkan studi dokumentasi di rektorat UNY adalah:

B/752/UN34/HM.00.00/2022

Keterangan:

B : surat kategori biasa
752 : nomor urut surat keluar
Un34 : kode penanda tangan surat
HM.00.00 : kode klasifikasi
2022 : tahun pembuatan surat



Gambar 3. Menu kirim surat ke UNY bagi masyarakat umum
Sumber: <https://siagen.uny.ac.id/persuratan>

b. Penyediaan templat surat

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa templat (*template*) surat digunakan untuk penyeragaman struktur dan tata bahasa surat. Selain itu, templat surat dibuat untuk memudahkan petugas pembuat draf surat. Saat ini templat surat belum digunakan karena masih dalam tahap pengembangan.

c. Penandatanganan elektronik

Tanda tangan elektronik telah menjadi hal yang populer saat ini. Tanda tangan elektronik dapat membantu proses pembuatan surat meskipun petugas penanda tangan surat sedang tidak berada di tempat. Sebagaimana templat, penandatanganan surat secara

elektronik saat ini masih dalam tahap pengembangan di Siagen (wawancara dengan Ibu Nur Wahyu Kurniasari, 13 Januari 2022).

d. Penerimaan surat masuk yang terkoneksi dengan myoffice

Myoffice adalah aplikasi yang terlebih dahulu digunakan di UNY untuk mengelola surat masuk secara elektronik. Myoffice cenderung mengelola surat hasil digitisasi (alih media/pemindaian) surat, sedangkan Siagen dapat menerima surat secara elektronik melalui <https://siagen.uny.ac.id/persuratan>. Dengan demikian, civitas akademika UNY dan masyarakat umum dapat memanfaatkan Siagen untuk

mengirimkan surat ke UNY secara elektronik selain melalui email resmi UNY.

Hasil dan Strategi Perubahan dengan Siagen

Siagen adalah salah satu aplikasi di UNY yang dimanfaatkan untuk mengubah pola kerja yang lama ke pola kerja yang baru terutama dalam persuratan. Pola kerja yang lama yang dilakukan secara konvensional diubah menjadi pola kerja berbasis digital (wawancara dengan Bapak Rahmad Rajendra, 13 Januari 2022). Adapun strategi perubahan yang dilakukan adalah:

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor kunci untuk perubahan karena merupakan alat yang dapat digunakan untuk mengumumkan, menjelaskan dan mempersiapkan karyawan dalam hal efek baik positif maupun negatif dari perubahan yang akan segera terjadi. Tanpa komunikasi, akan timbul perasaan ketidakpastian dan keengganan karyawan untuk bekerja sama. Pimpinan universitas mengkomunikasikan tata persuratan dengan para staf.

Oleh karena banyaknya volume surat keluar, maka diperlukan sebuah aplikasi yang dapat secara otomatis dapat mengelola surat-surat elektronik. Sehubungan dengan hal

tersebut, Subbagian Tata Usaha dan Kearsipan menyusun draf aplikasi kemudian mengujicobakannya. Hasil ujicoba menunjukkan bahwa perlu perbaikan dan pengembangan lebih lanjut terhadap aplikasi Siagen.

b. Pelatihan

Secara umum pelatihan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat digunakan sebagai strategi manajemen perubahan. Agar karyawan menunjukkan komitmen yang konsisten untuk berubah, mereka harus dilatih dan dilengkapi pada setiap tingkat proses perubahan. Siagen disosialisasikan secara internal kepada unit kerja di lingkungan UNY dengan menunjuk administrator, memberikan *username* dan *password*, serta memberikan pelatihan kepada para administrator. Dengan demikian Siagen dapat dioperasikan dengan baik dan benar oleh para administrator unit kerja di lingkungan UNY.

c. Motivasi

Motivasi digunakan untuk membentuk lingkungan kerja yang positif. Kurangnya motivasi adalah salah satu alasan mengapa orang menolak perubahan. Pimpinan universitas memberikan motivasi kepada seluruh staf untuk memanfaatkan Siagen secara optimal. Pada awalnya aplikasi baru ini cukup

asing bagi para staf, tetapi karena adanya motivasi berkelanjutan, aplikasi ini sudah dapat diterima dan digunakan oleh sebagian besar staf.

Perubahan Organisasi di UNY Melalui Siagen dengan Model ADKAR

Analisis penelitian ini berfokus pada lima bidang utama yang membentuk akronim ADKAR, yaitu, kesadaran akan perlunya perubahan (*awareness*), keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan (*desire*), pengetahuan tentang bagaimana berubah (*knowledge*), kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan (*ability*), dan penguatan untuk mempertahankan perubahan (*reinforcement*).

Menurut Gratiela & Boca (2013:246), kekuatan model ADKAR adalah menciptakan fokus pada elemen pertama yang merupakan akar penyebab kegagalan. Ketika pendekatan organisasi berubah menggunakan model ini, dia dapat segera mengidentifikasi di mana prosesnya rusak dan elemen mana yang diabaikan. Pendekatan berorientasi hasil ini membantu memfokuskan energi pada area yang akan menghasilkan probabilitas tertinggi untuk sukses.

Penulis berusaha mengamati perubahan organisasi di UNY dengan menggunakan Siagen, kemudian menganalisis dengan model ADKAR dalam penelitian ini.

a. Kesadaran (*awareness*)

Subbagian Tata Usaha dan Kearsipan, sebuah unit di lingkungan rektorat, selama ini menjadi pintu utama persuratan di Rektorat UNY hingga akhir tahun 2015. Penomoran surat keluar selama ini dilakukan secara manual, sehingga semua petugas pembuat surat harus berada di kantor. Hal ini menjadi sulit dilakukan dan terhambat oleh hal-hal nonteknis. Rumitnya proses pengelolaan surat secara manual inilah yang kemudian menyadarkan berbagai pihak terkait untuk mengubah pola kerja persuratan konvensional menjadi pola berbasis elektronik.

b. Keinginan (*desire*)

Kesadaran akan perlunya aplikasi elektronik kemudian menumbuhkan keinginan para *stakeholder* persuratan di UNY untuk memakai cara yang lebih praktis, ekonomis, dan otomatis. Keinginan semakin kuat setelah penggunaan *myoffice* dirasakan manfaatnya oleh para staf terutama yang mengelola persuratan pada tahun 2016.

c. Pengetahuan (*knowledge*)

Para pengelola surat di UNY diberikan bekal pengetahuan tentang penggunaan Siagen dalam pengelolaan surat pada akhir tahun 2016. Hasil observasi menunjukkan bahwa aplikasi Siagen dibuat secara

sederhana dan mudah dioperasikan oleh para staf sehingga mereka dengan mudah dapat menggunakannya.

d. Kemampuan (*ability*)

Para pengelola surat mampu mengoperasikan Siagen dengan mudah dan tidak mengalami kendala yang berarti. Hanya saja untuk menu yang masih dikembangkan seperti tanda tangan elektronik dan templat surat perlu untuk disempurnakan dan disosialisasikan lebih lanjut.

e. Pemantapan (*reinforcement*)

Pemantapan penggunaan Siagen belum sepenuhnya dapat

dilakukan karena masih terdapat beberapa menu yang perlu pengembangan lebih lanjut. Pengakuan merupakan salah satu cara untuk menjamin keberlanjutan perubahan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi staf selama proses perubahan, karena mencerminkan peran penting mereka dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Sebagai salah satu bentuk *reinforcement*, saat ini dipasang pengumuman penerimaan surat melalui Siagen. Hasil observasi menunjukkan bahwa pengumuman tersebut dipasang pada pintu masuk

Tabel 1. Model ADKAR untuk Organisasi

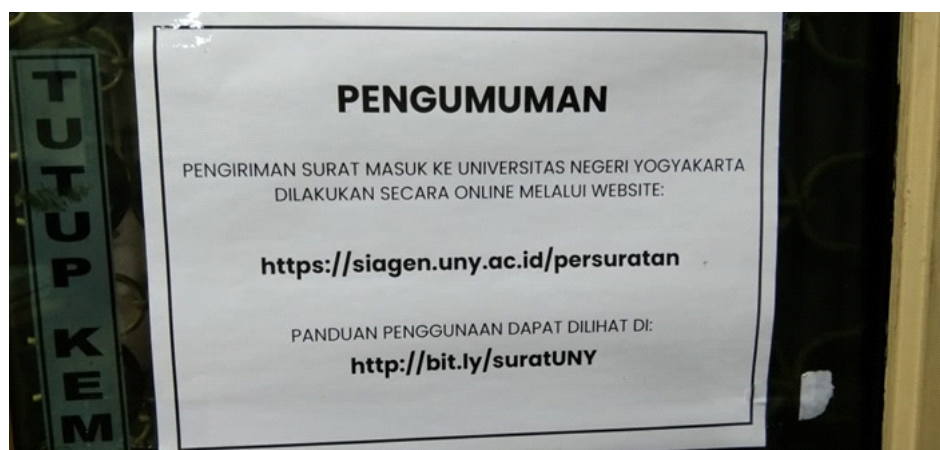
<i>Awareness</i> (kesadaran)	Memahami: a. Mengapa perubahan diperlukan adalah aspek kunci pertama dari perubahan yang berhasil. b. Langkah ini menjelaskan penalaran dan pemikiran yang mendasari suatu perubahan yang diperlukan. c. Komunikasi yang terencana sangat penting.
<i>Desire</i> (keinginan)	Keputusan: a. keputusan pribadi untuk mendukung perubahan dan berpartisipasi dalam perubahan. b. keinginan untuk mendukung dan menjadi bagian dari perubahan hanya dapat terjadi setelah kesadaran penuh akan perlunya perubahan terbentuk. c. membangun keinginan untuk individu dan menciptakan keinginan untuk menjadi bagian dari perubahan.
<i>Knowledge</i> (Pengetahuan)	a. memberikan pengetahuan tentang perubahan, yang dicapai melalui metode pelatihan dan pendidikan normal. b. mentransfer ilmu, seperti <i>coaching</i> , forum dan <i>mentoring</i> , pelatihan formal. c. Dua jenis pengetahuan perlu ditangani: 1) pengetahuan tentang bagaimana berubah (apa yang harus dilakukan selama masa transisi) 2) pengetahuan tentang bagaimana melakukan setelah perubahan diimplementasikan.
<i>Ability</i> (kemampuan)	a. kemampuan = perbedaan antara teori dan praktek. b. bagaimana perubahan di tempat (teori) praktek, individu perlu didukung. c. kebutuhan waktu dan dapat dicapai melalui latihan, pembinaan dan umpan balik.
<i>Reinforcement</i> (penguatan)	a. merupakan komponen penting di mana upaya untuk mempertahankan perubahan ditekankan, b. memastikan bahwa perubahan tetap di tempat, c. individu tidak kembali ke cara lama - dapat dicapai melalui umpan balik positif, penghargaan, pengakuan, pengukuran kinerja dan mengambil tindakan korektif.

Sumber: Gratiela & Boca (2013:246)

Tabel 2. Perubahan Organisasi di UNY Melalui Siagen dengan Model ADKAR

Aspek	Kegiatan atau Peristiwa	Perubahan yang dicapai
<i>Kesadaran (Awareness)</i>	Sosialisasi mengenai kelemahan persuratan konvensional pada masa pandemi Covid-19 pada tahun 2021	Perubahan cara pandang mengenai keharusan menggunakan persuratan elektronik
<i>Keinginan (Desire)</i>	Keinginan para staf di UNY untuk dapat bekerja dalam hal persuratan dari rumah untuk membatasi kontak fisik antar manusia	Subbagian TU dan Kearsipan UNY membuat aplikasi Siagen
<i>Pengetahuan (Knowledge)</i>	Sosialisasi penggunaan aplikasi Siagen dan pemberian akun kepada staf UNY yang ditunjuk	staf UNY yang ditunjuk sebagai administrator Siagen mengetahui cara menjalankan aplikasi tersebut dengan baik
<i>Kemampuan (ability)</i>	Uji coba aplikasi Siagen untuk memperoleh hal-hal yang perlu diperbaiki	staf UNY yang ditunjuk sebagai administrator Siagen dapat menjalankan aplikasi tersebut dengan baik
<i>Penguatan (Reinforcement)</i>	Penetapan kewajiban menggunakan Siagen dengan penolakan persuratan konvensional	Staf UNY menggunakan Siagen untuk pengurusan surat masuk dan surat keluar

Sumber: Wawancara dengan Ibu Sulustiati Aeni Amroatun, 17 Januari 2022.



Gambar 4. *Reinforcement* penerimaan surat secara elektronik melalui pengumuman di pintu masuk subbagian TU dan Kearsipan UNY

Sumber: Koleksi Peneliti, 2022

unit subbagian TU dan Kearsipan UNY.

Adapun proses perubahan organisasi di UNY Melalui Siagen dengan Model ADKAR disajikan pada Tabel 2.

SIMPULAN

Sistem Informasi Agenda (Siagen) yang dikembangkan oleh UNY

merupakan sebuah sistem yang digunakan untuk mengelola surat keluar. Adapun fungsi dan fitur Siagen di antaranya adalah: a) agenda/jadwal kegiatan pimpinan universitas; b) penomoran surat keluar; c) penyediaan templat surat keluar; d) penandatanganan elektronik; dan e) penerimaan surat masuk yang terkoneksi dengan my office. Agenda/jadwal kegiatan pimpinan,

penomoran surat keluar dan penerimaan surat masuk terkoneksi dengan myoffice telah berjalan, sedangkan penandatanganan elektronik dan templat surat masih dalam tahap pengembangan.

Strategi perubahan organisasi dari cara konvensional menjadi berbasis elektronik melalui Siagen dilakukan dengan berbagai komunikasi, pelatihan, dan motivasi. Komunikasi dilakukan untuk memahami fenomena yang terjadi, sedangkan pelatihan dilakukan dalam rangka menambah *skill* para staf. Sementara itu, motivasi digunakan agar perubahan dapat diterima oleh segenap staf.

Perubahan yang dilakukan melalui Siagen relevan dengan model ADKAR (*awareness, desire, knowledge, ability, dan reinforcement*). Penggunaan Siagen didahului dengan menyadarkan (*awareness*) staf UNY akan kelemahan persuratan konvensional yang sangat terbatas oleh ruang dan waktu, sehingga perlu beralih kepada persuratan elektronik. Adanya pandemi Covid-19 menumbuhkan keinginan (*desire*) staf UNY untuk dapat bekerja dari rumah, tidak terbatas ruang (kantor) dan waktu (jam kerja). UNY mengadakan sosialisasi Siagen kepada para staf agar mereka memperoleh pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan tersebut membuat staf UNY mampu (*ability*) mengoperasikan Siagen dengan baik dari segala tempat dan waktu.

Pada akhirnya Siagen ditetapkan sebagai sarana pengurusan elektronik di UNY. Penulis menyarankan kepada UNY untuk mengembangkan fitur-fitur Siagen sehingga proses tanda tangan elektronik segera dapat diaplikasikan, demikian pula dengan templat surat keluar.

DAFTAR PUSTAKA

- Asogwa, B. E. (2013). The readiness of universities in managing electronic records a study of three federal universities in Nigeria. *Electronic Library*, 31(6), 792–807. <https://doi.org/10.1108/EL-04-2012-0037>.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (Sixth Edit). Routledge.
- Gratiela, D. B., & Boca, G. D. (2013). ADKAR Model vs Quality Management Change. *Risk in Contemporary Economy, January*, 246 – 253. <https://www.researchgate.net/publication/266310181>.
- Hawash, B., Mokhtar, U. A., Yusof, Z. M., & Mukred, M. (2020). The adoption of electronic records management system (ERMS) in the Yemeni oil and gas sector: Influencing factors. *Records Management Journal*, 30(1), 1 – 22. <https://doi.org/10.1108/RMJ-03-2019-0010>.
- International Standard Organisation. (2016). *International standard, information and documentation* —.

2016, 15 – 20 .
<https://static1.squarespace.com/static/5a1c710fbce17620f861bf47/t/5a45d41353450a6f05e9b138/1514525716795/ISO%2B15489-1-2016.pdf>.

Kemoni, H. N. (2009). Management of electronic records: Review of empirical studies from the Eastern, Southern Africa Regional Branch of the International Council on Archives (ESARBICA) region. *Records Management Journal*, 19 (3) , 190 – 203 .
<https://doi.org/10.1108/09565690910999184>.

Pearce-Moses, R. (2005). A Glossary of Archival and Records Terminology. In *Collections* .
<https://doi.org/10.1177/155019061200800106>.

Santoso, B., & Prabowo, T. T. (2021). Implementasi Aplikasi SIKS sebagai. *Khazanah Jurnal Pengembangan Kearsipan*, 14(1), 74–87.

Setyawan, H. (2018). Strategi Organizational Development Melalui Aplikasi Persuratan dan Kearsipan Elektronik Myoffice di Universitas Negeri Yogyakarta. *Diplomatika: Jurnal Kearsipan Terapan*, 2(1), 34. <https://doi.org/10.22146/diplomatika.39527>.

Shepherd, E. and Yeo, G. (2003). *Managing Records: A Handbook of Principles and Practice*. Facet Publishing.

Shonhe, L., & Grand, B. (2020). Implementation of electronic records management systems: Lessons learned from Tlokweng land Board-Botswana. *Records Management Journal*, 30 (1) , 43 – 62 .
<https://doi.org/10.1108/RMJ-03-2019-0013>.

Tarieh, R. R. A., Zayyat, R., Naoufal, R. N., & Samaha, H. R. (2022). A case study exploring the impact of JCI standards implementation on staff productivity and motivation at the laboratory and blood bank. *Health Science Reports*, 5(1), 1–9.
<https://doi.org/10.1002/hsr2.497>.

Sumber Internet:

Context for Electronic Records Management [ERM], dikutip dari <https://www.archives.gov/records-mgmt/initiatives/context-for-erm.html#:~:text=Electronic%20records%20management%20%5BERM%5D%20is,%2C%20paper%2C%20microform%2C%20etc>. pada 10 Maret 2022.

<https://www.toolshero.com/toolsheroes/jeff-hiatt/#:~:text=Biography%20Jeff%20Hiatt,Master%20degree%20from%20Rutgers%20University> pada 9 Juni 2022.

Daftar Informan:

1. Nur Wahyu Kurniasari (staf Subagian TU dan Kearsipan).
2. Sulustiati Aeni Amroatun (staf Subagian TU dan Kearsipan).
3. Rahmad Rajendra (staf Subagian TU dan Kearsipan).