

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN MELALUI OPTIMALISASI PENERAPAN ISO ARSIP 15489 PADA LEMBAGA X

Cahyadi Estu Heryanto ^{a*)}, Mombang Sihite ^{a*)}, Derriawan ^{a*)}

^{a*)} Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

^{*)} e-mail korespondensi: estu.cahyadi@gmail.com

Article history: received 06 Juni 2026; revised 20 Juni 2026; accepted 29 Juli 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i02.135>

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital terhadap kualitas pengelolaan arsip serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan pada Lembaga X. Penelitian menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain explanatory sequential, di mana tahap kuantitatif dilakukan terlebih dahulu melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi sebanyak 35 responden, kemudian dilanjutkan dengan analisis kualitatif melalui Focus Group Discussion (FGD) untuk memperdalam hasil penelitian. Analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengelolaan arsip. Selain itu, kualitas pengelolaan arsip terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Secara tidak langsung, implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital juga berpengaruh terhadap kualitas pelayanan melalui kualitas pengelolaan arsip sebagai variabel mediasi. Hasil analisis strategis menggunakan SWOT, IFE, EFE, IE, dan QSPM menunjukkan bahwa prioritas organisasi berupa optimalisasi implementasi ISO Arsip 15489 dan penguatan transformasi digital dalam pengelolaan arsip. Strategi ini dinilai paling efektif untuk meningkatkan efisiensi, akurasi informasi, serta kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara standar internasional kearsipan dan transformasi digital merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pengelolaan arsip dan pelayanan, serta memperkuat kredibilitas informasi organisasi pada tingkat nasional maupun global.

Kata kunci: ISO Arsip 15489, Kualitas Pengelolaan Arsip, Kualitas Pelayanan, Manajemen Strategik.

Strategy to Improve Service Quality through Optimizing the Implementation of ISO Archive 15489 in Institution X

Abstract. This study aims to analyze the effect of ISO 15489 records management implementation and digital transformation on the quality of records management and its implications for service quality at the Institute x. The research employs a mixed methods approach with an explanatory sequential design, where the quantitative phase is conducted first through questionnaires distributed to all 35 respondents, followed by qualitative analysis using Focus Group Discussions (FGD) to deepen the findings. Quantitative data analysis is carried out using the Partial Least Square (PLS-SEM) method to examine the relationships between variables. The results indicate that the implementation of ISO 15489 and digital transformation have a positive and significant effect on records management quality. Furthermore, records management quality significantly influences service quality. Indirectly, ISO 15489 implementation and digital transformation also affect service quality through records management quality as a mediating variable. Strategic analysis using SWOT, IFE, EFE, IE, and QSPM reveals that the priority strategies focused on optimizing ISO 15489 implementation and strengthening digital transformation in records management. These strategies are considered the most effective in improving efficiency, information accuracy, and service quality in a sustainable manner. In conclusion, this study confirms that the integration of international records management standards and digital transformation is a key factor in enhancing records management quality and service quality, as well as strengthening organizational information credibility at both national and global levels.

Key words: ISO 15489, Digital Transformation, Records Management Quality, Service Quality, Strategic Management

I. PENDAHULUAN

Era globalisasi ekonomi membuat arus informasi lintas negara semakin terbuka dan kompetitif. Data statistik menjadi basis analisis bagi negara dan lembaga internasional dalam menentukan kebijakan ekonomi investasi hingga penilaian risiko. Menurut Porter (2019) keandalan data merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi institusi yang beroperasi di tingkat global. Keandalan data mampu meningkatkan kepercayaan pihak eksternal dan memperkuat reputasi negara dalam sistem ekonomi internasional. Penyediaan data statistik yang akurat dan kredibel menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan ekonomi nasional maupun global.

Lembaga X menyediakan data arus modal investasi asing. Data ini digunakan oleh IMF investor global dan institusi keuangan internasional lainnya. Menurut Wheelen dan Hunger (2020) kualitas data bergantung pada kualitas sistem dokumentasi arsip informasi dan disiplin kontrol internal. Hal ini menjadikan Lembaga X sebagai pilar strategis untuk penguatan citra Indonesia.

Lembaga X mulai mengadopsi ISO 15489 sebagai standar internasional dalam manajemen arsip. ISO (2016) menetapkan prinsip akuntabilitas reliabilitas integritas dan aksesibilitas dalam setiap pengelolaan arsip informasi. Menurut David (2020) penerapan standar internasional mampu meningkatkan daya saing layanan publik. Penerapan ini mendukung profesionalisme dan kredibilitas institusi pada tingkat global.

Kondisi saat ini menunjukkan implementasi ISO 15489 di Lembaga X belum sepenuhnya optimal. Arsip belum masuk sistem digital secara menyeluruh sehingga penelusuran data memerlukan waktu lama. Ketidaktepatan pengelompokan dokumen dan metadata yang tidak seragam menimbulkan kendala pada efektivitas layanan data. Dari sisi sumber daya manusia beberapa pegawai belum memiliki kompetensi memadai dalam manajemen arsip berbasis standar internasional. Robbins (2022) menegaskan bahwa strategi tidak akan berhasil jika tidak ditopang oleh perkembangan keahlian pelaksana.

Tantangan lainnya adalah kebutuhan digitalisasi yang semakin mendesak. Sistem pengelolaan arsip elektronik yang ada belum sepenuhnya mendukung prinsip keterlacakan arsip dan keamanan informasi. Belum terdapat audit kepatuhan berkala yang menilai tingkat kesesuaian implementasi ISO terhadap proses dokumentasi statistik. Kesenjangan ini dapat memengaruhi respons Lembaga X terhadap permintaan data dari lembaga internasional. Pearce dan Robinson (2021) menyatakan bahwa kemampuan merespons lingkungan global secara tanggap merupakan syarat bagi organisasi untuk mempertahankan legitimasi internasional.

Apabila pengelolaan arsip tidak ditingkatkan reputasi Lembaga X sebagai penyedia data terpercaya dapat mengalami penurunan. Reputasi menjadi aset strategis yang bernilai tinggi bagi organisasi publik terutama lembaga keuangan global menurut Hitt Ireland dan Hoskisson (2020). Penelitian ini mengevaluasi kondisi implementasi ISO 15489 untuk merumuskan strategi penguatan tata kelola arsip. Kaplan dan Norton (2021) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kesesuaian strategi proses operasional dan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan lingkungan global. Penelitian ini menempatkan manajemen arsip sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan kualitas layanan data kepada pemangku kepentingan global.

Manajemen arsip adalah proses sistematis untuk menjamin ketersediaan informasi yang autentik dan andal. Shepherd dan Yeo (2019) menjelaskan bahwa manajemen arsip merupakan aktivitas untuk mengendalikan penciptaan hingga penyusutan arsip. Proses ini sangat penting untuk mendukung akuntabilitas organisasi. Arsip menjadi bukti resmi atas aktivitas organisasi yang memiliki nilai strategis jangka panjang. Read dan Ginn (2018) menyatakan manajemen arsip berfungsi sebagai alat penyimpanan dan sistem informasi. Pengelolaan yang baik mendukung efektivitas operasional dan pengambilan keputusan. Sulistyio Basuki (2020) menambahkan bahwa arsip yang tertata baik memungkinkan organisasi publik mempertanggungjawabkan kebijakan kepada masyarakat. Manajemen arsip modern juga menggunakan pendekatan siklus hidup arsip. Pendekatan ini memastikan dokumen dikelola sesuai nilai guna bagi organisasi. Hitt Ireland dan Hoskisson (2020) mengategorikan arsip sebagai aset tidak berwujud. Aset ini berperan penting mendukung keunggulan organisasi dalam jangka panjang.

ISO 15489 merupakan standar internasional untuk praktik pengelolaan arsip. ISO (2016) menetapkan standar ini untuk menjamin arsip berfungsi sebagai bukti aktivitas yang utuh dan dapat digunakan sepanjang waktu. Konsep utama ISO 15489 menekankan prinsip akuntabilitas dan keterlacakan informasi. Standar ini memastikan setiap arsip dapat menunjukkan pihak pencipta dan pengguna dokumen tersebut. David (2020) menyebutkan bahwa penerapan standar internasional membutuhkan komitmen manajemen puncak. Kesiapan sumber daya organisasi juga menjadi syarat utama keberhasilan implementasi ini. Shepherd dan Yeo (2019) memandang implementasi ISO 15489 sebagai proses strategis yang mengintegrasikan manajemen arsip dengan tujuan organisasi. Implementasi standar ini dapat diukur melalui tiga dimensi dari Putri dan Haryono (2021). Dimensi pertama mencakup kebijakan dan prosedur arsip. Dimensi

kedua adalah pelatihan dan kompetensi sumber daya manusia. Dimensi ketiga adalah ketersediaan infrastruktur dan sistem pendukung digital.

Transformasi digital merupakan perubahan mendasar melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi. Westerman Didier Bonnet dan Andrew McAfee (2014) menjelaskan bahwa transformasi ini mencakup perubahan budaya dan proses bisnis. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai kombinasi teknologi informasi komputasi dan konektivitas. Integrasi ini bertujuan menciptakan nilai baru bagi entitas organisasi. Bharadwaj dan rekan rekan (2018) menyatakan transformasi digital adalah strategi organisasi. Strategi ini mengintegrasikan teknologi ke seluruh aspek operasional untuk meningkatkan daya saing. Dalam pengelolaan arsip transformasi digital terwujud melalui sistem manajemen arsip elektronik. Transformasi digital dapat diukur menggunakan empat dimensi dari Bharadwaj dan rekan rekan (2018). Dimensi pertama adalah digitalisasi proses kerja yang mengalihkan proses manual ke sistem digital. Dimensi kedua adalah integrasi sistem informasi yang menghubungkan sistem arsip dengan sistem lain di organisasi. Dimensi ketiga adalah aksesibilitas dan kecepatan informasi. Dimensi keempat adalah keamanan dan keandalan sistem digital untuk melindungi data.

Kualitas pengelolaan arsip menggambarkan kemampuan organisasi mengelola arsip secara sistematis dan aman. Shepherd dan Yeo (2019) menyebutkan kualitas ini terlihat dari sejauh mana arsip berfungsi sebagai bukti yang andal. Arsip berkualitas juga harus mudah ditemukan kembali saat dibutuhkan. Read dan Ginn (2018) mengaitkan kualitas pengelolaan ini dengan konsistensi penerapan prosedur dan ketepatan klasifikasi. Sulistyio Basuki (2020) menjelaskan bahwa arsip berkualitas harus mampu menjawab kebutuhan informasi secara cepat dan akurat. Kualitas pengelolaan arsip memberikan manfaat strategis dalam mengurangi waktu dan biaya operasional. Widodo (2020) merumuskan tiga dimensi untuk mengukur kualitas pengelolaan arsip. Dimensi pertama adalah akurasi dan kelengkapan dokumen. Dimensi kedua adalah kecepatan dan kemudahan akses arsip. Dimensi ketiga adalah keamanan dan kerahasiaan arsip. Perlindungan ini penting untuk menjaga informasi dari risiko kehilangan dan penyalahgunaan.

Kualitas pelayanan adalah kemampuan jasa memenuhi harapan pelanggan melalui kinerja yang konsisten. Konsep ini dikemukakan oleh Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2016). Christopher Lovelock dan Jochen Wirtz (2016) menjelaskan kualitas pelayanan berkaitan dengan persepsi pelanggan. Persepsi ini mencakup keandalan responsivitas jaminan dan empati. Valarie A Zeithaml Mary Jo Bitner dan Dwayne D Gremler (2018) menyatakan kualitas pelayanan dipengaruhi oleh standar operasional dan kompetensi karyawan. Kualitas pelayanan dapat diukur melalui empat dimensi utama menurut Lovelock dan Wirtz (2016) serta Fitri (2021). Dimensi pertama adalah responsivitas yang menunjukkan kecepatan pelayanan. Dimensi kedua adalah keandalan yang menggambarkan akurasi dan konsistensi informasi. Dimensi ketiga adalah jaminan yang menunjukkan kompetensi petugas dan keamanan informasi. Dimensi keempat adalah empati yang mencerminkan kepedulian organisasi terhadap pengguna layanan.

Manajemen strategis merupakan proses merumuskan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. David (2023) membagi proses formulasi strategi menjadi tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap masukan menggunakan matriks evaluasi faktor internal dan eksternal. Tahap kedua adalah tahap pencocokan menggunakan matriks kekuatan kelemahan peluang dan ancaman. Tahap ketiga adalah tahap keputusan menggunakan matriks perencanaan strategis kuantitatif. Alat ukur ini berfungsi untuk menentukan strategi prioritas yang paling optimal.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran dengan desain sekuensial eksplanatori. Peneliti memulai langkah awal dengan analisis kuantitatif dan melanjutkannya dengan tahap kualitatif. Tujuan penerapan desain ini adalah menjelaskan dan memperdalam temuan kuantitatif awal melalui eksplorasi kualitatif. Pendekatan campuran mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena penelitian dibandingkan dengan penggunaan satu metode saja menurut Creswell dan Plano Clark (2018).

Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan pada Tim Arsip Lembaga X Jumlah total populasi mencapai 35 orang. Peneliti menggunakan teknik sampel jenuh dalam pengambilan data. Teknik ini menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Pemilihan sampel jenuh ini sangat relevan karena seluruh anggota populasi terlibat langsung dalam proses pengelolaan arsip dan pelayanan data kepada pemangku kepentingan internasional.

Pengumpulan data primer melibatkan penyebaran kuesioner dan pelaksanaan *focus grup discussion*. Peneliti mendistribusikan kuesioner secara digital melalui layanan Google Form. Instrumen kuesioner menggunakan skala Likert dengan rentang nilai dari satu untuk sangat tidak setuju hingga lima untuk sangat setuju. Selanjutnya peneliti mengumpulkan data kualitatif melalui Focus Group Discussion. Diskusi ini bertujuan menggali pandangan dan

pengalaman kolektif dari para karyawan yang terlibat langsung dalam operasional pengelolaan arsip. Peserta diskusi berjumlah empat hingga tujuh orang untuk menjaga interaksi tetap terarah. Peserta meliputi kepala divisi manajer dan staf pelaksana. Peneliti juga mengumpulkan data sekunder melalui studi kepustakaan untuk mengembangkan konsep penelitian.

Peneliti menguji instrumen penelitian untuk memastikan kuesioner mampu mengukur variabel secara tepat dan konsisten. Pengujian instrumen ini menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahap pengujian menjadi sangat penting untuk memperoleh data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan menurut Ghazali (2021). Instrumen dinyatakan valid apabila mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat menurut Arikunto (2021). Peneliti menilai validitas konvergen melalui nilai faktor pemuatan dengan batas minimal nol koma tujuh dan rata-rata varians diekstraksi di atas nol koma lima. Peneliti juga menguji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell Larcker. Reliabilitas instrumen menunjukkan tingkat konsistensi hasil pengukuran saat instrumen digunakan berulang kali menurut Arikunto (2019). Pengujian reliabilitas menggunakan parameter Cronbachs Alpha dan reliabilitas komposit dengan batas kelayakan di atas nol koma tujuh menurut Ghazali (2021).

Analisis data kuantitatif menggunakan metode Structural Equation Modeling dengan pendekatan Partial Least Squares. Pendekatan ini sangat sesuai untuk penelitian prediktif yang melibatkan variabel laten dan ukuran sampel kecil menurut Hair dan rekan-rekan (2021). Evaluasi model pengukuran luar bertujuan menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas diskriminan memastikan setiap konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih menurut Henseler dan rekan-rekan (2015). Peneliti melakukan evaluasi model struktural dalam dengan melihat nilai koefisien determinasi untuk menilai kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian signifikansi hipotesis dan efek mediasi dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan melihat nilai statistik dan nilai probabilitas.

Tahap analisis data kualitatif bertujuan merumuskan strategi peningkatan pelayanan melalui optimalisasi standar kearsipan. Peneliti mengolah data hasil diskusi untuk menyusun Matriks Evaluasi Faktor Internal dan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal. Peneliti kemudian mengintegrasikan kekuatan kelemahan peluang dan ancaman ke dalam Matriks SWOT untuk merumuskan berbagai alternatif strategi. Tahap terakhir melibatkan penggunaan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. Matriks ini mengevaluasi daya tarik relatif dari setiap alternatif untuk menentukan strategi prioritas yang paling tepat. Pada akhirnya peneliti mengintegrasikan temuan kuantitatif dan kualitatif untuk menghasilkan rekomendasi strategis yang berbasis data empiris secara komprehensif.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kuantitatif

Uji Outer Model

Tabel 1 Uji Outer Model

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Implementasi Iso Arsip (X1)	X1.1	0,907	Valid
	X1.2	0,816	Valid
	X1.3	0,799	Valid
	X1.4	0,840	Valid
	X1.5	0,800	Valid
	X1.6	0,875	Valid
Transformasi Digital (X2)	X2.1	0,850	Valid
	X2.2	0,726	Valid
	X2.3	0,743	Valid
	X2.4	0,785	Valid
	X2.5	0,714	Valid
	X2.6	0,759	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kualitas Pengelolaan Arsip (Z)	X2.7	0,773	Valid
	X2.8	0,819	Valid
	Z1.1	0,782	Valid
	Z1.2	0,864	Valid
	Z1.3	0,832	Valid
	Z1.4	0,905	Valid
	Z1.5	0,746	Valid
	Z1.6	0,880	Valid
Kualitas Pelayanan (Y)	Y1.1	0,846	Valid
	Y1.2	0,815	Valid
	Y1.3	0,855	Valid
	Y1.4	0,837	Valid
	Y1.5	0,812	Valid
	Y1.6	0,820	Valid
	Y1.7	0,771	Valid
	Y1.8	0,844	Valid

Sumber: Output SmartPLS, Diolah Peneliti (2026)

Hasil uji outer loading menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai di atas 0,70, sehingga telah memenuhi kriteria convergent validity dan dinyatakan valid. Hal ini berarti seluruh indikator mampu merefleksikan konstruk laten secara baik, baik pada variabel Implementasi ISO Arsip 15489, Transformasi Digital, Kualitas Pengelolaan Arsip, maupun Kualitas Pelayanan, sehingga model pengukuran layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural.

Tabel 2 Uji AVE

Variabel	AVE	Keterangan
Implementasi Iso Arsip (X1)	0,707	Valid
Transformasi Digital (X2)	0,597	Valid
Kualitas Pelayanan (Y)	0,681	Valid
Kualitas Pengelolaan Arsip (Z)	0,700	Valid

Sumber: Output SmartPLS, Diolah Peneliti (2026)

Hasil dari pengujian konstruk *convergent validity* pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50.

Tabel 3 Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Implementasi Iso Arsip (X1)	0,916	0,935	Reliabel
Transformasi Digital (X2)	0,904	0,922	Reliabel
Kualitas Pelayanan (Y)	0,933	0,945	Reliabel
Kualitas Pengelolaan Arsip (Z)	0,913	0,933	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS, Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* menunjukkan seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$. Serta hasil pengujian *cronbach's alpha* juga menunjukkan seluruh nilai variabel laten memiliki nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,7$ sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

Uji Inner Model

Tabel 4 Uji R²

	R Square	R Square Adjusted
Kualitas Pelayanan (Y)	0,772	0,755
Kualitas Pengelolaan Arsip (Z)	0,694	0,678

Sumber: Output SmartPLS, Diolah Peneliti (2026)

Nilai *Adjusted R-Square* (R²) atau koefisien determinasi dari konstruk Kualitas Pelayanan (Y) sebesar 0,755. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel endogen Kualitas Pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen yang mempengaruhinya (Implementasi ISO Arsip 15489, Transformasi Digital, dan Kualitas Pengelolaan Arsip) sebesar 75,5% sedangkan sisanya sebanyak 24,5% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya di luar model penelitian ini. Selanjutnya nilai *Adjusted R-Square* (R²) atau koefisien determinasi dari konstruk Kualitas Pengelolaan Arsip (Z) sebesar 0,678. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel endogen Kualitas Pengelolaan Arsip dapat dijelaskan oleh variabel eksogen yaitu Implementasi ISO Arsip 15489 dan Transformasi Digital sebesar 67,8 % sedangkan sisanya sebanyak 32,2% dijelaskan oleh variabel eksogen lainnya.

Tabel 5 Uji Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (O)	t Statistics	P Values	Keterangan
H1	Implementasi ISO Arsip 15489 → Kualitas Pengelolaan Arsip	0,519	4,097	0,000	Berpengaruh
H2	Transformasi Digital → Kualitas Pengelolaan Arsip	0,425	3,419	0,002	Berpengaruh
H3	Implementasi ISO Arsip 15489 → Kualitas Pelayanan	0,447	3,170	0,003	Berpengaruh
H4	Transformasi Digital → Kualitas Pelayanan	0,030	0,282	0,780	Tidak Berpengaruh
H5	Kualitas Pengelolaan Arsip → Kualitas Pelayanan	0,496	2,919	0,006	Berpengaruh
H6	Implementasi ISO Arsip 15489 → Kualitas Pengelolaan Arsip → Kualitas Pelayanan	0,257	2,183	0,036	Berpengaruh
H7	Transformasi Digital → Kualitas Pengelolaan Arsip → Kualitas Pelayanan	0,211	2,329	0,026	Berpengaruh

Sumber: Output SmartPLS, Diolah Peneliti (2026)

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hampir seluruh hubungan antar variabel memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, sehingga hipotesis H1, H2, H3, H5, H6, dan H7 diterima, kecuali hipotesis H4 yang ditolak. Implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengelolaan arsip. Selanjutnya, implementasi ISO Arsip 15489 serta kualitas pengelolaan arsip juga berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor implementasi standar organisasi, tetapi juga melalui peran mediasi kualitas pengelolaan arsip sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat hubungan tersebut, khususnya pada efektivitas transformasi digital.

Analisis Kualitatif Matriks SWOT

Tabel 6 Matriks SWOT

No	Faktor Strategis
Strengths (Kekuatan)	
1	Penerapan standar ISO Arsip 15489 telah memberikan pedoman yang jelas dalam pengelolaan arsip organisasi.
2	Ketersediaan arsip yang relatif lengkap dan terdokumentasi dengan baik sehingga mendukung kebutuhan pelayanan data.
3	Sistem arsip digital telah mulai diterapkan sehingga mempermudah proses pencarian dan pengelolaan dokumen.
4	Adanya pembatasan akses arsip sesuai kewenangan yang membantu menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi.
5	Kompetensi pegawai dalam pengelolaan arsip dinilai cukup baik dan memiliki pengalaman dalam pengelolaan dokumen statistik.
Weaknesses (Kelemahan)	
6	Pemahaman pegawai terhadap standar ISO Arsip 15489 belum sepenuhnya merata di seluruh unit kerja.
7	Pengelolaan metadata arsip belum sepenuhnya seragam sehingga dapat memengaruhi kecepatan pencarian dokumen.
8	Integrasi sistem arsip digital dengan sistem informasi lainnya masih belum optimal.
9	Proses digitalisasi arsip belum sepenuhnya menyeluruh sehingga sebagian dokumen masih dikelola secara manual.
10	Koordinasi antar unit kerja dalam pengelolaan arsip terkadang masih memerlukan waktu tambahan.
Opportunities (Peluang)	
11	Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat membuka peluang peningkatan sistem pengelolaan arsip berbasis elektronik.
12	Dukungan kebijakan organisasi terhadap transformasi digital dalam pengelolaan informasi.
13	Kebutuhan pengguna terhadap layanan data yang cepat dan akurat semakin meningkat.
14	Penerapan standar internasional dalam pengelolaan arsip dapat meningkatkan kredibilitas organisasi.
15	Peluang pengembangan sistem arsip digital yang lebih terintegrasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan.
Threats (Ancaman)	

16	Risiko keamanan data dalam sistem digital apabila tidak didukung sistem pengamanan yang kuat.
17	Perkembangan teknologi yang cepat menuntut organisasi untuk terus memperbarui sistem pengelolaan arsip.
18	Peningkatan kebutuhan layanan data yang cepat dapat menjadi tekanan apabila sistem belum sepenuhnya terintegrasi.
19	Potensi kesalahan pengelolaan data apabila standar pengelolaan arsip tidak diterapkan secara konsisten.
20	Ketergantungan pada sistem teknologi yang apabila mengalami gangguan dapat menghambat proses pelayanan.

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Tim Arsip Lembaga X memiliki posisi strategis yang cukup kuat dengan keunggulan pada penerapan standar ISO Arsip 15489, ketersediaan arsip yang lengkap, kompetensi pegawai, serta sistem arsip digital yang mulai diterapkan. Namun, organisasi masih menghadapi kelemahan pada belum meratanya pemahaman standar, pengelolaan *metadata* yang belum seragam, dan integrasi sistem digital yang belum optimal. Dari sisi eksternal, terdapat peluang besar melalui perkembangan teknologi digital dan dukungan kebijakan organisasi, meskipun dihadapkan pada ancaman risiko keamanan data, perkembangan teknologi yang cepat, dan tekanan kebutuhan layanan data. Oleh karena itu, strategi yang tepat adalah memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang (SO), memperbaiki kelemahan melalui penguatan proses dan digitalisasi (WO), menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman (ST), serta meningkatkan efisiensi internal untuk mengantisipasi risiko (WT). Secara keseluruhan, peningkatan kualitas pelayanan bergantung pada integrasi yang lebih sistematis antara implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital.

Tabel 7 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Strengths (Kekuatan)			
Penerapan standar ISO Arsip 15489 sebagai pedoman pengelolaan arsip organisasi	0,12	4	0,48
Ketersediaan arsip yang relatif lengkap dan terdokumentasi dengan baik	0,1	4	0,4
Sistem arsip digital telah mulai diterapkan dalam pengelolaan dokumen	0,1	3	0,3
Penerapan pembatasan akses arsip untuk menjaga keamanan dan kerahasiaan informasi	0,08	3	0,24
Kompetensi pegawai dalam pengelolaan arsip cukup baik dan berpengalaman	0,1	3	0,3
Weaknesses (Kelemahan)			
Pemahaman pegawai terhadap standar ISO Arsip 15489 belum merata	0,12	2	0,24
Pengelolaan <i>metadata</i> arsip belum sepenuhnya seragam	0,1	2	0,2
Integrasi sistem arsip digital dengan sistem informasi lain belum optimal	0,1	2	0,2
Digitalisasi arsip belum sepenuhnya menyeluruh	0,09	2	0,18
Koordinasi antar unit kerja dalam pengelolaan arsip masih memerlukan waktu tambahan	0,09	2	0,18
Total	1		2,72

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Hasil analisis Matriks IFE menunjukkan skor 2,72 ($>2,50$), yang menandakan kondisi internal Tim Arsip Lembaga X tergolong kuat, dengan kekuatan mampu menutupi kelemahan. Keunggulan utama terletak pada penerapan standar ISO Arsip 15489 dan ketersediaan arsip yang lengkap, didukung kompetensi pegawai dan sistem digital yang mulai diterapkan. Namun, organisasi masih memiliki kelemahan pada belum meratanya pemahaman standar, pengelolaan *metadata* yang belum seragam, dan integrasi digital yang belum optimal, sehingga berpotensi menimbulkan inefisiensi jika tidak segera diperbaiki.

Tabel 8 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Bobot
Opportunities (Peluang)			
Perkembangan teknologi digital dalam pengelolaan arsip dan informasi	0,12	4	0,48
Dukungan kebijakan organisasi terhadap transformasi digital	0,12	4	0,48
Meningkatnya kebutuhan pengguna terhadap layanan data yang cepat dan akurat	0,1	3	0,3
Penerapan standar internasional yang meningkatkan kredibilitas organisasi	0,08	3	0,24
Peluang integrasi sistem informasi antar unit kerja	0,08	3	0,24
Threats (Ancaman)			
Risiko keamanan data dalam sistem pengelolaan arsip digital	0,15	2	0,3
Perkembangan teknologi yang cepat menuntut pembaruan sistem	0,1	2	0,2
Peningkatan kebutuhan layanan data yang cepat dapat menekan sistem	0,1	2	0,2
Keterbatasan anggaran dalam pengembangan sistem digital	0,09	2	0,18
Resistensi perubahan dari sebagian pegawai terhadap sistem digital	0,09	2	0,18
Total	1		2,8

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Hasil analisis Matriks EFE menunjukkan skor 2,80 ($>2,50$), yang menandakan organisasi cukup mampu memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman eksternal. Peluang utama berasal dari perkembangan teknologi digital dalam pengelolaan arsip dan dukungan kebijakan organisasi terhadap transformasi digital, sementara ancaman terbesar adalah risiko keamanan data dalam sistem digital dan perkembangan teknologi yang cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan integrasi sistem dan keamanan informasi agar pelayanan tetap optimal.

Tabel 9 Matriks QSPM

Faktor Strategis	Bobot	Strategi 1: Optimalisasi ISO Arsip 15489		Strategi 2: Transformasi Digital Arsip	
		AS	TAS	AS	TAS
Strengths (Kekuatan)					
Penerapan standar ISO Arsip 15489 sebagai pedoman pengelolaan arsip	0,12	4	0,48	3	0,36
Ketersediaan arsip yang lengkap dan terdokumentasi	0,1	3	0,3	3	0,3
Sistem arsip digital telah mulai diterapkan	0,1	3	0,3	4	0,4

Penerapan pembatasan akses arsip	0,08	3	0,24	3	0,24
Kompetensi pegawai dalam pengelolaan arsip	0,1	3	0,3	3	0,3
Weaknesses (Kelemahan)					
Pemahaman pegawai terhadap standar ISO belum merata	0,12	4	0,48	2	0,24
Pengelolaan metadata arsip belum seragam	0,1	3	0,3	3	0,3
Integrasi sistem arsip digital belum optimal	0,1	2	0,2	4	0,4
Digitalisasi arsip belum menyeluruh	0,09	2	0,18	4	0,36
Koordinasi antar unit kerja masih memerlukan waktu tambahan	0,09	2	0,18	3	0,27
Opportunities (Peluang)					
Perkembangan teknologi digital pengelolaan arsip	0,17	3	0,51	4	0,68
Dukungan kebijakan organisasi terhadap transformasi digital	0,12	3	0,36	4	0,48
Kebutuhan layanan data yang cepat dan akurat	0,08	3	0,24	4	0,32
Penerapan standar internasional meningkatkan kredibilitas	0,06	4	0,24	3	0,18
Peluang integrasi sistem informasi antar unit kerja	0,07	3	0,21	4	0,28
Threats (Ancaman)					
Risiko keamanan data dalam sistem digital	0,18	3	0,54	3	0,54
Perkembangan teknologi yang cepat	0,1	2	0,2	3	0,3
Tekanan kebutuhan layanan data yang cepat	0,1	3	0,3	3	0,3
Keterbatasan anggaran pengembangan sistem digital	0,07	2	0,14	2	0,14
Resistensi perubahan pegawai terhadap sistem digital	0,05	2	0,1	2	0,1
Total TAS			5,80		6,49

Sumber: Hasil Olah Data (2026)

Hasil QSPM menunjukkan bahwa Strategi 2 (Penguatan Transformasi Digital Arsip) menjadi prioritas utama dengan skor TAS 6,49, lebih tinggi dibandingkan Strategi 1 (Optimalisasi Implementasi ISO Arsip 15489) sebesar 5,80. Strategi ini dinilai paling tepat karena mampu mengatasi kelemahan internal seperti integrasi sistem arsip digital yang belum optimal dan digitalisasi yang belum menyeluruh, sekaligus menghadapi tekanan kebutuhan layanan data yang cepat. Sementara itu, strategi optimalisasi ISO Arsip 15489 tetap relevan, namun lebih efektif diterapkan beriringan sebagai fondasi tata kelola arsip organisasi. Dengan demikian, organisasi disarankan fokus pada strategi penguatan transformasi digital melalui integrasi sistem sebelum mengembangkan aspek lainnya lebih lanjut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengelolaan arsip. Implementasi ISO Arsip 15489 berperan sebagai fondasi utama melalui penetapan pedoman, standarisasi prosedur, dan peningkatan akuntabilitas dalam tata kelola dokumen organisasi. Prosedur kearsipan yang terstruktur terbukti mempermudah penerapan digitalisasi karena alur kerja yang jelas memungkinkan pemanfaatan teknologi berjalan lebih efektif. Sementara itu, transformasi digital mendorong organisasi untuk lebih terbuka terhadap penggunaan sistem elektronik sebagai sarana meningkatkan kecepatan, fleksibilitas, dan keamanan akses arsip.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ISO Arsip 15489 dan kualitas pengelolaan arsip berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Implementasi standar ISO memungkinkan organisasi mengelola layanan informasi secara lebih transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Kualitas pengelolaan arsip yang baik memastikan setiap dokumen selalu tersedia, lengkap, dan aman, sehingga mampu menekan kesalahan dan mempercepat respons kepada pengguna. Di sisi lain, transformasi digital terbukti tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya menyediakan teknologi digital tanpa didukung integrasi sistem informasi antar unit kerja dan pemerataan kompetensi digital pegawai belum cukup untuk menciptakan keunggulan layanan.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor implementasi standar internal, tetapi sangat bergantung pada peran mediasi kualitas pengelolaan arsip yang memperkuat hubungan tersebut. Kualitas pengelolaan arsip menjadi mekanisme penghubung yang mampu mengintegrasikan standar ISO Arsip 15489 dan teknologi transformasi digital ke dalam sistem kerja yang lebih efisien dan berbasis data. Transformasi digital akan memberikan dampak pelayanan yang nyata apabila teknologi tersebut secara efektif meningkatkan kualitas pengelolaan arsip di lingkup operasional terlebih dahulu. Dengan demikian, organisasi yang mampu mengoptimalkan teknologi digital melalui tata kelola arsip yang terstandar akan memiliki keunggulan kompetitif dalam kecepatan dan akurasi layanan.

Dari sisi strategis, hasil analisis menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan penyempurnaan sistem operasional yang terintegrasi secara digital. Strategi prioritas utama yang dihasilkan adalah penguatan transformasi digital dalam pengelolaan arsip, yang difokuskan pada pengembangan sistem arsip digital yang saling terhubung antar unit kerja, percepatan aksesibilitas informasi, dan penyempurnaan pengamanan data. Strategi ini dipilih karena dinilai paling mampu menjawab kelemahan internal, seperti masih adanya proses manual dan pengelolaan metadata yang belum seragam, sekaligus menghadapi tuntutan eksternal atas layanan data yang cepat dan akurat. Penerapan strategi ini harus tetap berjalan beriringan dengan optimalisasi ISO Arsip 15489 sebagai fondasi utama agar organisasi mampu meningkatkan efisiensi, menjaga kredibilitas, dan membangun pertumbuhan layanan publik yang berkelanjutan.

IV. SIMPULAN

Peneliti menarik beberapa kesimpulan utama dari hasil pengujian data. Pertama implementasi ISO Arsip 15489 dan transformasi digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pengelolaan arsip. Temuan ini memperkuat teori manajemen arsip yang menyatakan bahwa penerapan standar internasional meningkatkan keteraturan autentisitas dan integritas dokumen. Transformasi digital mempercepat proses penyimpanan pencarian dan distribusi informasi organisasi. Kedua implementasi ISO Arsip 15489 dan kualitas pengelolaan arsip secara langsung mampu meningkatkan kualitas pelayanan. Standarisasi prosedur membuat penyediaan informasi menjadi lebih cepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga transformasi digital ternyata tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kualitas pelayanan. Teknologi digital hanya berfungsi sebagai fasilitator operasional. Teknologi ini membutuhkan kualitas pengelolaan arsip yang baik sebagai variabel mediasi agar mampu meningkatkan efektivitas pelayanan secara nyata. Keempat hasil analisis strategis menetapkan penguatan transformasi digital sebagai prioritas utama organisasi. Sistem elektronik ini harus diintegrasikan dengan optimalisasi standar ISO Arsip 15489 untuk menjaga kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

Peneliti merumuskan beberapa saran praktis untuk diterapkan oleh organisasi. Organisasi perlu memprioritaskan integrasi sistem arsip digital antar unit kerja. Sistem yang terhubung akan mempercepat alur penyediaan data dan meminimalkan kendala teknis. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia wajib dilakukan melalui program pelatihan berkala. Pelatihan ini harus mencakup standar ISO Arsip 15489 penyusunan metadata dan pengoperasian sistem digital. Pemahaman pegawai yang merata memastikan prosedur kearsipan berjalan secara konsisten. Evaluasi dan penguatan sistem metadata juga perlu dilakukan untuk meningkatkan akurasi pencarian informasi harian.

Bagi peneliti selanjutnya bisa memperluas objek penelitian pada lembaga publik lain. Peneliti selanjutnya peneliti sarankan menambah variabel tata kelola informasi seperti manajemen pengetahuan atau keamanan data. Pengambilan data dari pihak pengguna layanan eksternal sangat direkomendasikan. Langkah ini akan memberikan perspektif penilaian kualitas pelayanan yang jauh lebih objektif dan komprehensif.

V. REFERENSI

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., dan Venkatraman, N. (2018). Digital business strategy and organizational performance. *MIS Quarterly*, 42(2), 471–482.
- Creswell, J. W., dan Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education.
- Fitri, R. (2021). Standar pelayanan publik berbasis ISO dalam lingkungan internasional. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 115–128.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., dan Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- ISO. (2016). *ISO 15489-1: Information and Documentation - Records Management*. International Organization for Standardization.
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2021). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., dan Keller, K. L. (2019). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Pearce, J. A., dan Robinson, R. B. (2021). *Strategic management: Planning for domestic dan global competition* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Putri, N. A., dan Haryono, S. (2021). Evaluasi penerapan ISO arsip 15489 pada lembaga pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 134–148.
- Read, J., dan Ginn, M. L. (2018). *Records management* (10th ed.). Cengage Learning.
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Shepherd, E., dan Yeo, G. (2019). *Managing records: A handbook of principles and practice* (2nd ed.). Facet Publishing.
- Sulistyo-Basuki. (2020). *Manajemen arsip dan informasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Widodo, T. (2020). Kualitas pengelolaan arsip dan dampaknya terhadap kinerja organisasi publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(1), 33–47.