

# The Performance of Static Archive Management at the Universitas Negeri Malang Archiving Unit During COVID-19 Pandemic

## Manajemen Kinerja Pengelolaan Arsip Statis Di Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang pada Masa Pandemi Covid-19

Meirisa Anggraeni, Imam Suyitno\*, Andi Asari

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

\*Penulis korespondensi, Surel: imam.suyitno.fs@um.ac.id

Paper received: 01-03-2021; revised: 15-03-2021; accepted: 31-03-2021

### Abstract

Static archives are types of archives that have historical value for the institution that created the archive, and the information contained in the archive supports the sustainable development activities of an institution. Therefore, effective management implementation is needed. Performance management is one of the processes conducted in order to be able to complete the archiving activities efficiently and effectively. This study aims to describe performance management in managing archives during the Covid-19 pandemic. The methodology used in this study is qualitative descriptive. This study is built upon Michael Armstrong's performance management model to specifically describe the planning to performance evaluation stages. The results show that the performance archive management is carried out by following the rules and performance lines that have been set by adjusting the conditions of the Covid-19 pandemic. This can be seen from (1) the planning stage under the virtual implementation processes in accordance to applicable bureaucratic rules and the production of several reference documents, (2) implementation stage where archivists carried out management in a flexi-time manner by referring to the performance plan, (3) performance monitoring that is carried out through the staffing system, and (4) internal evaluation that is done in the archive center unit as well as by the relevant institution

**Keywords:** performance management, static archives, Covid-19 pandemic period

### Abstrak

Arsip statis merupakan jenis arsip yang memiliki nilai guna kesejarahan bagi lembaga pencipta arsip. Serta informasi yang terkandung dalam suatu arsip dapat menunjang kegiatan pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan manajemen yang efektif sangat dibutuhkan. Manajemen kinerja adalah salah satu proses untuk membuat aktivitas diselesaikan secara efisien dan efektif. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen kinerja dalam pengelolaan arsip statis di masa pandemi covid-19. Metodologi yang digunakan adalah rancangan penelitian kualitatif-deskriptif. Penelitian ini mengusung model manajemen kinerja Michael Armstrong dengan memaparkan tahap perencanaan sampai dengan evaluasi pengelolaan. Serta hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja pengelolaan arsip statis terlaksana mengikuti aturan dan alur kinerja yang telah ditetapkan dengan menyesuaikan kondisi pandemi Covid-19. Hal ini terlihat melalui (1) tahap perencanaan, dilaksanakan secara virtual dan dilakukan sesuai aturan birokrasi yang berlaku dan menghasilkan beberapa dokumen acuan, (2) pelaksanaan, arsiparis melaksanakan pengelolaan secara flexi-time dengan mengacu pada rencana kinerja, (3) pengawasan dilakukan melalui sistem kepegawaian, dan (4) terdapat evaluasi internal unit kerja pusat arsip dan evaluasi lembaga yang menaungi.

**Kata kunci:** manajemen kinerja, pengelolaan arsip statis, masa pandemi Covid-19

## 1. Pendahuluan

Pembangunan merupakan proses berkesinambungan dalam menunjang kehidupan suatu kelompok masyarakat, mencakup berbagai aspek seperti pendidikan, sosial-budaya dan ekonomi dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata. Pada proses pembangunan tidak akan terlepas dengan suatu informasi. Sumber informasi sangatlah penting dalam menjalankan kegiatan dan pencapaian tujuan.

Hal ini juga berlaku pada Perguruan Tinggi Universitas Negeri Malang dalam mencapai visi dan misi. Universitas Negeri Malang dalam mencapai tujuannya yakni menjadi perguruan tinggi yang unggul dan yang peduli terhadap nilai kemanusiaan dan menjadi rujukan dalam penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi serta pengembangan bidang pendidikan, ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Sejalan dengan hal tersebut, Pembangunan dan pengembangan ilmu pengetahuan tidak akan terlepas dari informasi dan data-data terdahulu.

Arsip yang merupakan suatu rekaman kegiatan atau peristiwa yang dikemas dalam berbagai bentuk atau media. Arsip sangat penting keberadaannya dalam suatu instansi, khususnya arsip statis yang merupakan arsip yang telah habis masa retensinya dan berketerangan dipermanenkan. Arsip jenis ini memiliki nilai hukum dan dasar atas sejarah dari instansi tersebut. Arsip statis yang merupakan data-data otentik sangatlah berguna dalam pengambilan keputusan dan pengembangan ilmu pengetahuan. Hal ini lah yang mewajibkan setiap universitas memiliki pusat arsip sesuai aturan UU No. 43 Tahun 2009, pasal 27 ayat (2). *“Perguruan tinggi negeri wajib membentuk arsip perguruan tinggi...”*

Universitas Negeri Malang telah membentuk Unit Arsip Universitas sejak tahun 2006. Unit arsip ini dibawah naungan sub-bagian tata usaha, bagian UHTBMN, Biro Umum dan Keuangan. Kemudian pada tahun 2014, Universitas Negeri Malang telah merubah unit arsipnya menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT). Namun perubahan tersebut tidak terwujud secara operasional, sehingga unit arsip ini masih menjadi bagian Subbagian TU, Biro Umum dan Keuangan.

Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi Pusat Arsip). Namun dalam pelaksanaannya sangatlah terkendala dalam hal sumber daya manusia. Hal ini berdasarkan data profil arsiparis 2016, dimana terdapat 4 arsiparis yang berlokasi di Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang, diantaranya 1 arsiparis madya dan 3 arsiparis pelaksana lanjutan.

Berdasarkan keadaan sumber daya manusia yang terbatas yang tidak selaras dengan volume arsip yang dikelola Unit Pusat Arsip UM, menjadi suatu kendala besar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi pusat arsip. Selain itu, masa pandemi Covid-19 juga menyulitkan petugas dalam mengelola arsip yang ada. Namun mereka terus berupaya untuk tetap melaksanakan tugas dan fungsinya, dikarenakan Unit Pusat Arsip yang merupakan lembaga kearsipan, lembaga arsip yang merupakan suatu organisasi atau unit yang bertanggung jawab dalam keberlangsungan hidup arsip.

Wali Kota Medan, Drs. H.T. Dzulmi Eldin S, M.Si. dalam Sosialisasi Peningkatan Kemampuan & Ketrampilan Tenaga Arsip tahun 2018 menyampaikan bahwa arsip tidak hanya sekedar catatan sejarah, melainkan bagian tak terpisahkan dari manajemen organisasi (Humas Pemkot Medan, 2018). Pengelolaan arsip statis akan berjalan sesuai regulasi dan kontrol jika sumber daya manusia pelaksana dapat terorganisir dengan baik, hal ini juga akan

meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dalam penelitian Putri (2017) dengan judul *Analisis Manajemen Kinerja Guru (Studi Kasus Madrasah Aliyah Al Ayyubi di Sidoarjo)*, dalam penelitian tersebut dijabarkan bahwasanya manajemen kinerja pada guru Madrasah Aliyah Al-Ayyubi Sidoarjo belum terlaksana dengan baik, sehingga kinerja guru belum sesuai standar kompetensi kinerja guru yang telah ditetapkan dan disepakati bersama oleh seluruh anggota.

Kinerja sering didefinisikan sebagai pekerjaan, prestasi kerja, tujuan akhir atau pencapaian suatu kegiatan. Namun, konteks manajemen kinerja, yang dimana manajemen berarti suatu pencapaian tujuan, dimana tujuan tersebut telah ditetapkan terlebih dahulu serta dilakukan secara sistematis dan terorganisir. Sehingga dapat dikatakan manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan kinerja individu dan tim melalui kegiatan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan dalam menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis dari organisasi (Aguinis dalam Utomo, Hariyono, Prabowo, & Ikatrinasari, 2020).

Pada pengelolaan arsip statis, unit arsip perguruan tinggi akan melakukan koordinasi antar sub unit kerja dalam mencapai tujuan dan penyelesaian pengolahan arsip. Demikian dapat dikatakan bahwasanya manajemen kinerja merupakan suatu kebutuhan bagi setiap perusahaan karena manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses kinerja dan hasil dalam mencapai tujuan strategis (Hidayati, Astuti, & Iqbal, 2014). Jika manajemen kinerja dapat disusun dan dilaksanakan dengan baik maka akan mempengaruhi kinerja tiap individu dalam unit kerja tersebut.

Analisis manajemen kinerja ini sebelumnya telah dibahas oleh beberapa peneliti dengan objek yang sama maupun yang berbeda, seperti pada penelitian "*Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi pada PT. Petrokimia Gresik)*" oleh Hidayati dkk pada tahun 2014. Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen kinerja yang efektif dan efisien serta memiliki daya saing dalam mengelola sumber daya manusianya, akan mendukung keberhasilan pencapaian tujuan suatu lembaga. PT Petrokimia Gresik dalam menunjang produktivitasnya menerapkan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Menganalisis faktor penghambat dan pendukung yang dapat menunjang pelaksanaan manajemen kinerja. Kompetensi yang berbasis Manajemen Sumber Daya Manusia, dilaksanakan dalam berbagai aspek mulai dari *recruitment*, pelatihan, perencanaan karir, termasuk dalam penerapan sistem manajemen kerjanya. Melakukan pemahaman kompetensi dalam setiap struktur jabatan, sehingga penempatan SDM dapat terlaksana dengan baik. Menyelaraskan pemahaman terkait kebutuhan dan visi setiap subunit sehingga tercapainya keberhasilan kinerja sesuai target tiap divisi.

Ada pula penelitian dari Baharun (2016) dengan judul "*Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Competitive Advantage pada Lembaga Pendidikan Islam*". Pada penelitian ini menjabarkan bagaimana Lembaga Pendidikan Islam dalam meningkatkan keunggulan bersaing melalui proses manajemen kinerja. Baharun (2016) menjabarkan secara bertahap dalam fungsi manajemen, salah satunya tahap perencanaan kerja, pembinaan dan evaluasi. Hal tersebut dilakukan secara bertahap untuk mewujudkan target pasar dan tujuan lembaga.

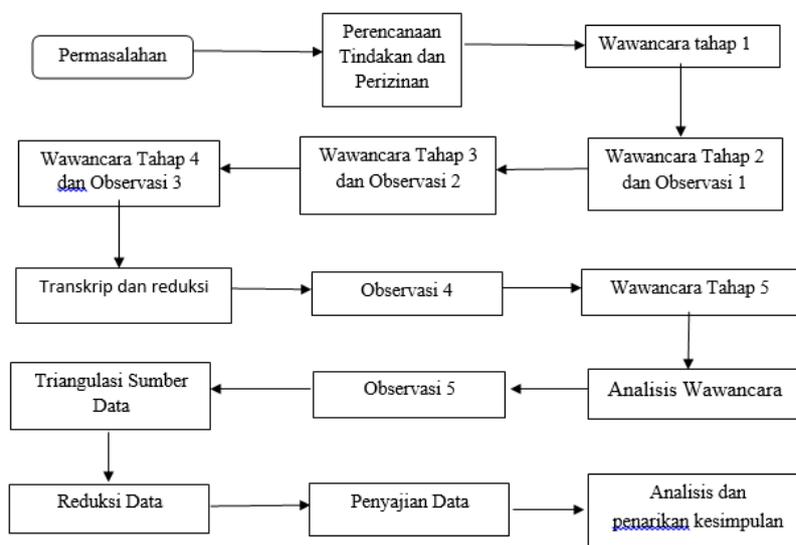
Sejalan dengan hal tersebut, ada berbagai penelitian terkait kinerja dan pengelolaan arsip, seperti evaluasi kinerja suatu lembaga arsip, analisis kinerja suatu unit arsip, dan lain sebagainya. Hal ini tentu saja berbeda dengan topik yang diusung oleh penulis. Penulis akan menekan pada bidang manajemen kinerja bukan sebatas analisis kinerja yang berarti output

atau penilaian hasil kinerja. Penulis akan melakukan analisis terkait manajemen kinerja, suatu proses, pengembangan dan strategi dalam pencapaian tujuan atau target dari Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang. Hal ini sangatlah menarik untuk diteliti, karena unit ini memiliki keterbatasan sumber daya manusia, juga Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang masih berada dibawah naungan Biro Umum dan Keuangan atau Sub-bagian Tata Usaha, hal inilah yang membedakan Unit Pusat Arsip UM dengan lembaga kearsipan perguruan tinggi lainnya. Selain itu petugas juga menghadapi masa pandemi Covid-19, sehingga mengalami suatu kendala dalam menjalankan tugasnya.

Penulis mengusung topik ini untuk menganalisa manajemen kinerja yang dirancang dan dilaksanakan dalam menunjang pengelolaan arsip statis universitas negeri malang. Mendeskripsikan manajemen kinerja meliputi proses maupun strategi yang diterapkan pada pengelolaan arsip statis di Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang di tengah pandemi Covid-19. Pada pelaksanaan penelitian ini, penulis akan berpacu dalam teori Michael Amstrong yakni pada model manajemen kinerja. Model tersebut berupa alur sekuen manajemen kinerja, yang terdiri dari 4 (empat) poin utama, yaitu tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi.

## 2. Metode

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, jenis penelitian deskriptif. Penelitian akan mengarah pada analisis mengenai manajemen kinerja, baik dari tahap awal (*plan*) sampai tahap akhir manajemen kinerja (*review*). Pada pendekatan penelitian kualitatif, peneliti akan menjadi instrumen utama dalam mengumpulkan data yang dapat berinteraksi dan berhubungan langsung dengan objek penelitian.



**Gambar 1. Alur Kegiatan Penelitian**

Penelitian dilakukan pada Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang selama 3 bulan, yaitu di bulan Januari, Februari dan Maret 2021. Adapun subjek atau sumber data penelitian ini adalah arsiparis unit pusat arsip UM dan Kepala Subbagian Tata Usaha Universitas Negeri Malang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi, serta melakukan triangulasi sumber data sebagai uji keabsahan data.

Kemudian, tahap analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik dari Miles dan Huberman (dalam Satori & Komariah, 2013), yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Hasil

Hasil dalam penelitian ini mengenai pokok-pokok persoalan penelitian mengenai manajemen kinerja yang diterapkan dalam melakukan pengelolaan arsip statis pada masa pandemi Covid-19.

##### *Perencanaan*

- 1) Tahap perencanaan kinerja pengelolaan arsip statis terbagi menjadi dua, yakni (1) perencanaan internal pengelola, perencanaan yang melibatkan sdm pusat arsip dan subbag tata usaha, dan (2) perencanaan tahunan BUK, perencanaan ini melibatkan kepala bagian dan subbagian di Biro Umum dan Keuangan Universitas Negeri Malang.
- 2) Pada tahap ini dilakukannya perencanaan kinerja pengelolaan arsip statis selama setahun kedepan. Perencanaan meliputi penyelerasan tugas pengelolaan arsip statis, aturan kerja, kesepakatan kerja, standar kinerja, pengukuran dan penilaian kinerja serta sasaran kinerja yang harus dicapai dalam proses pengelolaan arsip statis selama satu tahun.
- 3) Tahap perencanaan pengelolaan arsip statis akan menghasilkan dokumen rencana kinerja pengelolaan, diantaranya rencana kegiatan (program kerja) pengelolaan arsip statis, standar operasional prosedur akuisisi, standar operasional prosedur pengolahan arsip statis, ketentuan dan rencana kegiatan preservasi, standar operasional prosedur atau ketentuan akses dan pelayanan arsip statis. Serta sasaran kinerja atau target dalam setiap kegiatan pengelolaan arsip statis.
- 4) Tahap perencanaan kinerja ini, menyadari adanya hambatan karena pandemi Covid-19. Oleh karena itu, tahap ini menyusun strategi kinerja dengan menerapkan *work from home* atau *flexible time and flexible space*.

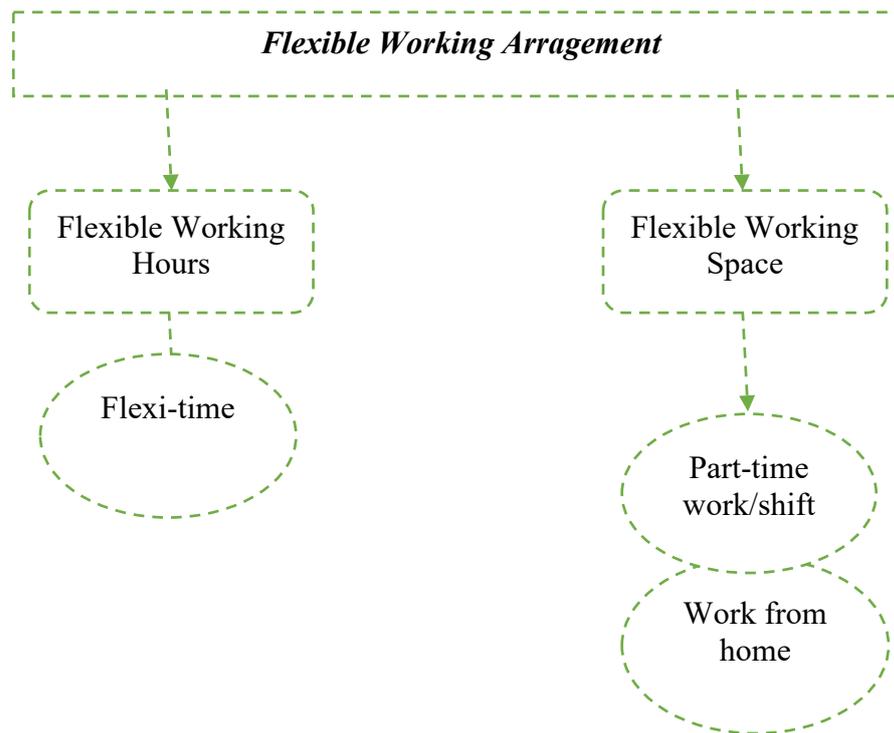
Perencanaan disusun untuk tetap mencapai tujuan kinerja setiap unit kerja, salah satunya pusat arsip UM pada masa pandemi Covid-19. Pada rencana kinerja, tugas dibagi berdasarkan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap SDM. Dimana unit pusat arsip UM terdapat 1 arsiparis madya dan 3 arsiparis pengelola lanjutan. Tugas pokok yang sama namun terbagi sesuai jabatan fungsional yang dimiliki. Serta semua SDM telah memenuhi persyaratan minimal kompetensi.

##### *Pelaksanaan*

- 1) Terlaksana sesuai tupoksi pusat arsip dan SKP setiap individu
- 2) Pelaksanaan pengelolaan arsip statis terdiri dari kegiatan akuisisi – pengolahan – preservasi – akses dan penggunaan arsip statis. Kegiatan ini dilakukan berdasarkan rencana kinerja yang telah disusun pada tahap perencanaan.
- 3) Beberapa pelaksanaan pengelolaan arsip statis tidak dilakukan sesuai alur standar operasional prosedur. Hal ini dikarenakan beberapa faktor, diantaranya kondisi arsip yang akan diakuisisi dan jumlah sdm yang tidak selaras dengan volume arsip statis yang akan diolah.

- 4) Kegiatan preservasi yang tidak dilakukan secara maksimal. Sehingga kondisi dan tatanan arsip terlihat kurang terawat. Preservasi hanya dilaksanakan dengan alat yang tersedia, yaitu penyedot debu. Kegiatan preservasi, khususnya perawatan kondisi fisik arsip statis tidak terkontrol karena tidak adanya jadwal rutin, sehingga ruang penyimpanan arsip statis sangat berdebu dan pengap.
- 5) Kegiatan akses dan penggunaan arsip statis dibatasi karena adanya pandemi Covid-19. Kegiatan bimbingan arsiparis serta beberapa kegiatan layanan arsip statis ditiadakan. Namun, awal tahun 2021 pusat arsip UM telah membuka kembali layanan pendidikan dan penelitian, serta layanan kepada civitas akademika dilakukan secara online atau elektronik.
- 6) Telah diterapkannya FWA (*Flexible Working Arrangement*) saat masa pandemi Covid-19, dimana SDM:
  - i. Memakai masker dan memenuhi protokol kesehatan
  - ii. Melakukan shift kerja, namun tak terjadwal
  - iii. Menerapkan jam kerja yang fleksibel

Berikut *flowchart* mengenai FWA dalam kinerja pengelolaan arsip statis di Pusat Arsip Universitas Negeri Malang.



#### *Pengawasan*

- 1) Monitoring pengelolaan arsip statis dilakukan oleh setiap sdm, khususnya koordinator pusat arsip UM. Monitoring yang dimaksud adalah pengecekan pengelolaan arsip statis, baik fisik arsip maupun informasi arsip di segala bentuk media arsip statis.
- 2) Pengawasan atau monitoring kinerja dilakukan oleh kepala subbagian tata usaha sebagai kepala unit kerja yang menaungi pusat arsip UM. Kepala subbagian tata usaha melakukan

pengawasan melalui jurnal harian dan presensi yang diisi oleh sdm pusat arsip pada sistem kepegawaian Biro Umum dan Keuangan.

- 3) Monitoring kinerja dilakukan melalui Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEGA), dimana kepala subbagian tata usaha akan memeriksa dan melakukan verifikasi pada jurnal harian dan presensi sdm pusat arsip Universitas Negeri Malang.

#### *Evaluasi*

- 1) Evaluasi dilakukan pada akhir tahun
- 2) Terdapat 2 kegiatan evaluasi kinerja pengelolaan arsip statis

Evaluasi internal SDM pusat arsip: Evaluasi ini hanya melibatkan internal sdm pusat arsip UM, evaluasi ini akan membahas mengenai pengelolaan arsip statis. Dilakukan berdasarkan SKP dan bukti fisik pengelolaan; dan (b) evaluasi kinerja dan proker BUK: Evaluasi umum tahunan yang diselenggarakan oleh Biro Umum dan Keuangan. Evaluasi ini membahas mengenai hasil dan peningkatan kinerja, kendala yang dihadapi dan solusi yang diambil oleh satuan kerja, salah satunya pusat arsip UM, karena pusat arsip UM masih dibawah lembaga Biro Umum Keuangan-Subbag UHTBMN-Subbag Tata Usaha.

- 3) Remunerasi merupakan bentuk penghargaan atas kinerja jabatan yang diperoleh oleh SDM pusat arsip Universitas Negeri Malang.

### **3.2 Pembahasan**

Manajemen kinerja merupakan suatu proses sistematis dalam mencapai kinerja, merancang, memperbaiki, mengembangkan, bukan hanya sekedar sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Armstrong banyak mengemukakan pendapatnya mengenai manajemen kinerja. Seperti uraian diatas, Armstrong lebih menekankan kedudukan manajemen kinerja sebagai suatu proses sistematis untuk memperoleh hasil dengan menetapkan tujuan terencana, standar kinerja, persyaratan kompetensi, memberikan dan mengevaluasi kinerja, menyediakan umpan balik, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan setiap individu.

#### *Perencanaan*

Berdasarkan prinsip dasar manajemen kinerja, dimana manajemen kinerja bersifat strategis, dari merumuskan tujuan, rencana kerja, umpan balik, pengukuran, perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu tahap perencanaan adalah awal dari segala langkah kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan atau hasil penelitian, perencanaan terbagi menjadi 2 tahap yakni perencanaan internal arsiparis unit pusat arsip universitas dan perencanaan kinerja tahunan BUK. Definisi tugas dan penyerasan tugas dan tujuan individu diatur dalam pertemuan internal arsiparis dan kepala sub-bagian tata usaha, namun karena tugas pokok dan fungsi pusat arsip universitas telah ditetapkan sejak didirikannya unit ini, maka definisi tugas pada masa pandemi Covid-19 lebih kepada menyusun kegiatan/program kerja dan menentukan pembagian tugas serta standar kinerja.

Sejalan dengan hal tersebut, pada rapat internal arsiparis pusat arsip universitas berusaha menyelaraskan tugas masing-masing berdasarkan kompetensi yang dimiliki, seperti alih media arsip statis diserahkan kepada SDM yang mampu dalam mengoperasikan alat elektronik secara baik, dan lain sebagainya. Pada rapat ini membicarakan mengenai standar

kinerja dan indikator kinerja, dimana standar kinerja yaitu SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Setiap arsiparis akan memiliki SKPnya sendiri, karena dalam setiap SKP telah tersusun target dan sasaran yang sebelumnya telah diselaraskan bersama. Selain itu, perilaku kerja juga termasuk salah satu standar kinerja dan indikator penilaian kinerja.

Selain harus memahami setiap sasaran tugasnya, SDM harus menyusun hal-hal teknis yang berkaitan dengan perannya. Dimana arsiparis harus merancang standar operasional atau rencana kerja pengelolaan arsip statis selama pandemi Covid-19.

Hal diatas merupakan bagian dari *role definition*. Armstrong (2006) menyatakan jika alur ini merupakan pendefinisian peran atau tugas dan penyalarsan tugas. Tentu saja ini dilakukan untuk mendorong dan memfasilitasi setiap pekerja paham dan mengerti akan setiap poin tugas yang diemban.

Kegiatan ini meliputi analisis pekerjaan dan analisis peran, dimana analisis pekerjaan dilakukan untuk mengetahui tujuan dasar dan keseluruhan dari pekerjaan tersebut, dimensi pekerjaan dan isi dari kegiatan tersebut (Armstrong, 2003). Seperti yang digambarkan oleh unit pusat arsip UM, dimana terdapat perencanaan dengan membuat butir kegiatan atau program kerja pengelolaan arsip statis. Analisis pekerjaan dan peran juga memperhatikan kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Serta analisis peran dilakukan untuk mengetahui batasan dari setiap *role* individu.

Tahap selanjutnya akan memperjelas target dari tugas setiap individu, dimana dalam kurun waktu satu tahun kedepan apa saja yang harus dicapai. Serta bagaimana cara SDM pusat arsip UM mencapai tujuan tersebut agar memperoleh hasil yang baik.

Berdasarkan temuan penelitian, pada perencanaan kinerja akan menghasilkan beberapa dokumen, salah satunya dokumen rencana kerja. Dokumen rencana kerja ini yang tak lain SKP yang telah tersusun secara sempurna, dimana di dalam SKP tidak hanya menjelaskan rincian tugas, namun akan tertera jumlah/kuanti, kualiti, angka kredit yang harus dicapai setiap arsiparis. SKP yang telah disahkan ini nantinya akan menjadi standar kinerja dan indikator penilaian kinerja arsiparis.

Sejalan dengan hal tersebut, arsiparis menyusun aturan kinerja pengelolaan arsip statis untuk mencapai tujuan atau hasil akhir yang baik. Oleh karena itu, arsiparis unit pusat arsip UM akan menyusun *Standar Operasional Prosedur* pengelolaan arsip statis. Aturan teknis ini disusun pada tahap perencanaan dengan mengacu pada Pedoman Pengelolaan Arsip Statis Universitas Negeri Malang Nomor 14 Tahun 2013.

Selain itu, pada tahap ini akan dilakukan kesepakatan kinerja atau *Performance and Development Agreement* mengenai aturan teknis rencana kerja yang telah disusun, indikator penilaian, standar kinerja dan lain sebagainya. Sehingga SDM benar-benar mengetahui akan tugas dan tujuan yang diemban. Kesepakatan kinerja merupakan kontrak kinerja antara pegawai dengan pimpinan/instansi, dan hasil dari kesepakatan ini akan menjadi dasar penting untuk melaksanakan kegiatan dan penilaian terhadap kinerja pegawai (Wibowo, 2017). Hal ini juga dapat menjadikan patokan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja.

Sejalan dengan hal diatas, manajemen kinerja juga berfokus pada perbaikan dan pengembangan individu/pegawai. Manajemen kinerja yang berbasis proses sehingga setiap

individu akan dilatih untuk terbiasa menuntaskan tugasnya sesuai standar dan dengan penuh rasa tanggung jawab. Manajemen kinerja juga memastikan bahwa setiap individu menjunjung nilai-nilai organisasi dalam mencapai sasaran tugasnya, sehingga SDM mampu melampaui harapan kinerja yang telah ditetapkan.

Pada unit pusat arsip UM, terdapat rencana pengembangan kinerja. Dimana arsiparis mengikuti berbagai pelatihan kearsipan, khususnya pelatihan pengelolaan arsip statis. Arsiparis telah mengikuti pelatihan, baik pelatihan yang diikuti secara mandiri maupun pelatihan resmi yang ditugaskan dari pimpinan sebagai delegasi universitas.

Tidak sampai disitu, sebagai rencana pengembangan kinerja, pihak unit pusat arsip UM juga melakukan workshop atau pelatihan kepada unit pengolah arsip I dan II. Bahkan menerima undangan sebagai narasumber pelatihan kearsipan di perguruan tinggi lain.

Hal ini sesuai dengan konsep manajemen kinerja, dimana proses dan pengembangan merupakan hal yang disoroti untuk membangun kinerja berkelanjutan. Michael Armstrong berpendapat bahwasanya manajemen kinerja juga berfokus pada pengembangan, salah satunya pengembangan pegawai atau pemberdayaan sumberdaya manusia. Manajemen kinerja harus dilihat bukan sebagai sistem manajemen semata namun dilihat sebagai salah satu cara dalam memperbaiki kinerja, baik kualitas maupun hubungan kerja. Manajemen kinerja mencakup kebutuhan individu maupun kelompok, hal ini mengarahkan manajemen kinerja berangkat dari proses mengendalikan menjadi proses menopang dan memampukan (*enabling*). Suatu organisasi harus membantu karyawan untuk memahami dan mengembangkan keterampilannya (Armstrong, 2003).

Selain itu, pusat arsip UM mengupayakan penyusunan rencana strategis pada masa pandemi Covid-19. Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang mengupayakan menerapkan FWA (*Flexible Working Arrangement*). FWA (*Flexible Working Arrangement*) merupakan cara kerja dengan tujuan meningkatkan kinerja dalam ruang waktu dan tempat yang terbatas. Seperti penerapan WFH, Shift kerja dan lain sebagainya. Strategi ini telah diterapkan oleh berbagai lembaga pemerintahan di Indonesia, seperti Kementerian Keuangan RI (2019). Hal ini pula terjadi di Unit Pusat Arsip Universitas Negeri Malang.

#### *Pelaksanaan*

Pelaksanaan kinerja merupakan tahap implementasi rencana kinerja yang telah disepakati bersama. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi berhasil tidaknya suatu kinerja (Wibowo, 2017). Michael Armstrong juga menyatakan pelaksanaan kinerja merupakan tahap *action*/melaksanakan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan lembaga, atau tahap implementasi susunan rencana yang sudah disepakati, atau tindakan diambil untuk mengimplementasikan kesepakatan kinerja, peningkatan kinerja dan rencana pengembangan individu/tim (Armstrong, 2006).

Berdasarkan temuan penelitian, pelaksanaan kinerja di pusat arsip Universitas Negeri Malang terlaksana sesuai tugas pokok dan fungsinya. Serta SDM telah memahami dan melaksanakan tugasnya berdasarkan SKP masing-masing, sesuai rencana kinerja yang telah disusun. Namun beberapa kinerja pengelolaan arsip statis belum dilakukan sesuai pedoman

pengelolaan dan standar operasional prosedur. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor, salah satunya faktor pandemi Covid-19 dan faktor minimnya SDM.

Menurut Wibowo (2017), Sumber daya manusia sangat memiliki pengaruh akan hasil kinerja. Setiap pekerja memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar mengenai pekerjaannya, memiliki motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun seorang pekerja juga memiliki kepribadian, sikap dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi bagaimana pekerja menyelesaikan tugasnya.

Pusat Arsip Universitas Negeri Malang yang terhambat oleh kondisi pandemi Covid-19, banyaknya arsip yang harus dikelola dan minimnya SDM. Sehingga fokus utama mereka adalah terselesaikannya tugas mereka secara tepat waktu. Penerapan *shift* kerja, namun tak terjadwal, penerapan jam kerja yang *flexible dan work from home* merupakan upaya pusat arsip UM untuk tetap menyelesaikan tugas yang telah disusun dan disepakati.

Pada proses kinerja pengelolaan arsip statis di pusat arsip UM, kurang terlaksana sesuai pedoman dan SOP (Standar Operasional Prosedur). Khususnya pada tahap pengolahan dan preservasi. Faktor kerja sama dan strategi pengelolaan sangat mempengaruhi, hal ini terlihat pada tahap akuisisi, dimana seharusnya arsip statis dapat langsung dipindahkan dari unit pengolah kepada pusat arsip universitas. Namun hal tersebut tidak bisa dilakukan, karena kondisi arsip statis yang kacau

Pada tahap pengolahan dan preservasi arsip statis juga menyesuaikan ketersediaan SDM dan alat pengolahan, sehingga urutan pengolahan tidak akan selalu sama dengan SOP yang berlaku. Namun, hal ini dapat dituntaskan karena pemahaman dan kerjasama yang dilakukan SDM pusat arsip UM.

#### *Pengawasan*

Simanjuntak dalam Haryono (2018), menyebutkan bahwasanya manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan, seperti siklus kegiatan dengan garis besar terdiri dari perencanaan, pembinaan, pengembangan dan evaluasi. Pada siklus manajemen kinerja, tahap pemantauan atau *monitoring* merupakan salah satu tindakan pembinaan dan pengembangan.

Monitoring atau tahap pengawasan merupakan tindakan pemantauan terhadap segala aktivitas yang telah dilakukan pekerja. Pada tahap ini akan dilakukan penilaian secara non-formal demi memperbaiki tugas yang diemban. Selain itu, terdapat pelaksanaan pembinaan dan pengembangan kompetensi atau pekerjaan pada setiap individu.

Pengawasan/pemantauan dilakukan untuk mewujudkan tujuan manajemen kinerja, salah satunya untuk perbaikan yang terus menerus (*continuous improvement*). Karenanya, pemantauan kinerja unit pusat arsip Universitas Negeri Malang yang dilakukan melalui sistem kepegawaian melalui jurnal harian dan presensi. Serta dilakukan pemantauan langsung untuk melakukan *review* informal oleh koordinator pusat arsip. Kepala subbagian tata usaha menyatakan bahwasanya kinerja tidak otomatis langsung diberi penilaian, jika terdapat beberapa kinerja yang tidak sesuai atau dirasa kurang pas baik akan dilakukan pembinaan secara personal untuk melakukan perbaikan dan menunjang penilaian SDM.

Prinsip manajemen kinerja yaitu sebagian besar karyawan menginginkan arahan, kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, dan dorongan bukan kendali. Berdasarkan

paparan data dan temuan penelitian, pengawasan/monitoring kinerja dilakukan oleh kepala subbagian tata usaha melalui sistem SIMPEGA (Sistem Informasi Kepegawaian), dimana kepala subbagian tata usaha akan memeriksa dan melakukan verifikasi pada jurnal harian dan presensi sdm pusat arsip Universitas Negeri Malang. Sedangkan monitoring pengelolaan arsip statis dilakukan oleh setiap SDM, khususnya koordinator pusat arsip UM. Monitoring yang dimaksud adalah pengecekan pengelolaan arsip statis, baik fisik arsip maupun informasi arsip di segala bentuk media arsip statis.

Manajemen kinerja peduli dengan keluaran, hasil, proses dan masukan. Manajemen kinerja berkaitan dengan keluaran dan hasil. Tetapi ini juga berkaitan dengan proses yang diperlukan untuk mencapai hasil dan masukan dalam hal kapabilitas yang diharapkan dari tim dan individu yang terlibat. Karenanya tahap pengawasan akan melihat bukti kinerja dan review informal dilakukan dengan melihat SKP sebagai standar dan indikator kinerja.

Koordinator pusat arsip UM yang memastikan bukti kinerja pengelolaan arsip statis, baik laporan akuisisi, daftar arsip yang diakuisisi, daftar arsip statis yang diolah, daftar arsip statis alih media, inventaris arsip, buku layanan dan bukti kinerja lainnya. Sehingga tidak hanya jurnal harian dan presensi sebagai bukti kinerja arsiparis pusat arsip UM, namun bukti fisik pengolahan diperlukan untuk laporan di akhir tahun dan penilaian.

#### *Evaluasi*

Manajemen kinerja memiliki fokus terhadap proses dan pengembangan. Salah satu hal yang diperhatikan yaitu peningkatan dan pengembangan berkelanjutan. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkat kinerja, hasil dan nilai kinerja setiap individu, kekurangan kinerja. Serta hasil evaluasi ini akan menjadi bahan perbaikan dan dasar referensi penyusunan rencana kinerja berikutnya.

Berdasarkan temuan penelitian, evaluasi kinerja pengelolaan arsip statis di pusat arsip UM terjadi menjadi 2 tahap, yakni evaluasi internal SDM pusat arsip dan evaluasi kinerja dan proker BUK (Biro Umum dan Keuangan). Evaluasi internal SDM pusat arsip merupakan kegiatan evaluasi yang hanya melibatkan internal SDM pusat arsip UM, evaluasi ini akan membahas mengenai pengelolaan arsip statis. Dilakukan berdasarkan SKP dan bukti fisik pengelolaan. Sedangkan evaluasi kinerja dan proker BUK merupakan kegiatan evaluasi umum tahunan yang diselenggarakan oleh Biro Umum dan Keuangan. Evaluasi ini membahas mengenai hasil dan peningkatan kinerja, kendala yang dihadapi dan solusi yang diambil oleh satuan kerja, salah satunya pusat arsip UM, karena pusat arsip UM masih dibawah lembaga Biro Umum Keuangan-Subbag UHTBMN-Subbag Tata Usaha. Pada masa pandemi Covid-19, evaluasi kinerja dilakukan secara tatap muka dengan membatasi anggota dan menerapkan protokol kesehatan. Hal ini berbeda dengan pelaksanaan kegiatan perencanaan yang dilakukan secara online.

Suatu proses kinerja dikatakan selesai jika target telah dipenuhi atau berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Evaluasi pengolahan arsip statis unit pusat arsip Universitas Negeri Malang dilakukan setiap tahun, mengikuti arahan pimpinan atau Biro Umum dan Keuangan UM. Proses kinerja yang dilakukan dengan tenggat waktu setahun atau 11-12 bulan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Wibowo (2017), bahwa kegiatan evaluasi kinerja terjadi pada akhir masa atau tenggat waktu yang telah ditentukan sesuai kesepakatan.

Biasanya tenggat waktu kinerja berkisar satu tahun, dimana evaluasi akan dilaksanakan pada akhir tahun. Organisasi akan memfasilitasi terjadinya dialog bersama antar divisi, pegawai untuk membahas mengenai kinerja yang telah atau akan dilakukan. Armstrong (2006) juga turut memaparkan dalam bentuk panggung manajemen kinerja, dimana dalam panggung tersebut dimulai dari awal tahun sampai akhir tahun.

Oleh karena itu, pimpinan akan membahas mengenai paparan hasil kinerja, capaian dan kendala-kendala yang dihadapi di masing-masing unit kerja selama kurun waktu satu tahun. Dokumen yang dipaparkan merupakan dokumen hasil evaluasi internal sdm pusat arsip UM yang telah dinilai dan diverifikasi kepala subbagian tata usaha.

Kegiatan evaluasi memaparkan berbagai target kinerja yang telah dicapai sekaligus ditemukan beberapa hal yang dianggap masih menjadi kendala yang sebagian besar dikarenakan masa pandemi Covid-19. Namun dari kendala-kendala tersebut telah ditemukan solusi sebagai pemecahan masalah-masalah yang dihadapi, sehingga Pusat Arsip UM dapat menjalankan program kerja cukup maksimal hingga akhir tahun.

Kegiatan evaluasi ini, juga memaparkan penilaian yang dilakukan oleh setiap divisi atau sub-bagian. Salah satunya subbagian tata usaha yang menaungi pusat arsip universitas. Penilaian kinerja arsiparis dilakukan berdasarkan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Haryono (2018) menyebutkan bahwa kinerja sdm biasanya diukur dengan melihat tiga dimensi kerja, yaitu:

1. Hasil kerja (kuantitas, kualitas, efisiensi)
2. Perilaku kerja (disiplin, inisiatif, ketelitian)
3. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan (kejujuran, kreativitas dan kepemimpinan).

Oleh karena itu, indikator penilaian kinerja sdm pusat arsip UM yaitu SKP dengan target descriptor/dimensi:

1. Kualitas, Kuantitas/output, Waktu, dan Memenuhi angka kredit
2. Perilaku kerja yang meliputi, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan

Nilai dari poin pertama yang merupakan target dari sasaran kinerja akan dihitung dan memiliki bobot penilaian 60%, sedangkan nilai poin kedua memiliki bobot penilaian 40%. Kedua jenis nilai akan ditambah dan hasil tersebut merupakan nilai prestasi kerja. Proses penilaian poin pertama dilakukan oleh koordinator dan sdm pusat arsip UM sedangkan penilaian poin kedua dilakukan oleh kepala subbagian tata usaha. Lalu hasil akhir akan diperiksa dan diverifikasi oleh kepala subbagian tata usaha sebelum dipaparkan saat forum evaluasi kinerja BUK (Biro Umum dan Keuangan).

Proses penilaian di atas dilakukan dengan mengumpulkan data kinerja arsiparis, mulai dari jurnal harian, presensi dan penyesuaian laporan dengan bukti fisik pengelolaan arsip statis.

Hasil penilaian, evaluasi dan review dari forum tersebut akan menjadi masukan umpan balik untuk tahap perencanaan dan pelaksanaan kinerja tahun berikutnya. Sehingga terdapat rencana peningkatan dan perbaikan kinerja pada periode selanjutnya (Wibowo, 2017). Selain menjadi umpan balik dan bahan introspeksi, hasil evaluasi juga dapat menjadi alasan dasar

diadakannya pelatihan dan pengembangan pegawai. Karenanya unit pusat arsip Universitas Negeri Malang menjalankan beberapa kali pelatihan dan bimbingan.

Halifax dalam Haryono (2018) menyebutkan jika pengelolaan kinerja merupakan hal yang berkaitan tentang membimbing, memotivasi, melatih dan memberikan penghargaan (*Rewards*). Penghargaan diberikan dalam bentuk apapun, baik berupa finansial maupun non-finansial. Oleh karena itu, remunerasi merupakan bentuk penghargaan atas kinerja jabatan yang diperoleh oleh SDM pusat arsip Universitas Negeri Malang.

#### 4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, diperoleh 4 (empat) kesimpulan sesuai dengan fokus dalam penelitian ini.

*Pertama*, tahap perencanaan strategis pengelolaan arsip statis di Unit Pusat Arsip UM dilakukan dengan melalui 2 tahap, yaitu (1) perencanaan internal pengelola dan (2) perencanaan tahunan Biro Umum dan Keuangan. Kedua kegiatan ini memiliki keterkaitan satu sama lain, dimana perencanaan internal pengelola membahas mengenai hal-hal strategis dalam melaksanakan pengelolaan arsip statis dengan menghasilkan susunan program/rencana kinerja. Pada rapat Biro Umum dan Keuangan, nantinya akan memberikan saran masukan lalu mengesahkan secara bersama susunan rencana kinerja setiap divisi dengan menetapkan strategi pelaksanaan kinerja di masa pandemi Covid-19. Ini sesuai konsep tahap perencanaan pada manajemen kinerja.

*Kedua*, tahap pelaksanaan pengelolaan arsip statis dilakukan berdasarkan rencana kinerja yang telah disepakati. Namun karena terkendala oleh beberapa faktor, membuat pengelolaan arsip statis belum terlaksana sesuai dengan aturan teknis kinerja atau Standar Operasional Prosedur.

*Ketiga*, tahap pengawasan selama pandemi Covid-19 tidak terlalu berbeda saat sebelum adanya pandemi. Karena kegiatan pemantauan kinerja dilakukan melalui sistem kepegawaian Universitas Negeri Malang.

*Keempat*, kegiatan evaluasi kinerja di masa pandemi Covid-19 dilaksanakan secara tatap muka atau *offline* dengan menerapkan protokol kesehatan. Seperti yang dilakukan saat tahap perencanaan kinerja, kegiatan evaluasi juga melalui 2 tahap, yaitu (1) Evaluasi internal SDM pusat arsip UM dan (2) Evaluasi kinerja dan proker BUK.

Hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan untuk melihat kekurangan dalam pelaksanaan manajemen kinerja pengelolaan arsip statis dan menjadi bahan referensi dalam perbaikan kinerja berkelanjutan. Penelitian ini pula dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai manajemen kinerja pengelolaan arsip statis.

#### Daftar Rujukan

- Armstrong, M. (2003). *Managing people: A practical guide for line managers (Edisi Bhs. Indonesia)*. Jakarta; PT. Gramedia
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines. Third edition.* (Online), ([Http://Library.lmtdubai.ac.ae/content/E\\_Books/E0016.Pdf](http://Library.lmtdubai.ac.ae/content/E_Books/E0016.pdf)), Diakses 1 September 2020.
- Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan *competitive advantage* pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal At-Tajdid*, 5(2), 243-262.

- Haryono, S. (2018). *Manajemen kinerja SDM: Teori dan aplikasi*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Hidayati, I., Astuti, E., & Iqbal, M. (2014). Analisis penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 1-10.
- Humas Pemkot Medan. (2018). Sosialisasi peningkatan kemampuan dan keterampilan tenaga arsip. (Online), ([Http://Humas.Pemkomedan.Go.Id/Berita-2531.Asp](http://Humas.Pemkomedan.Go.Id/Berita-2531.Asp)), Diakses 29 September 2020.
- Kemenkeu. (2019). Buletin kinerja edisi Xli/Semester I 2019 'Inovasi Ditengah Pandemi'. (Online), ([Https://www.kemenkeu.go.id/media/14963/buletin-kinerja-edisi-xli-semester-i-tahun-2020.pdf](https://www.kemenkeu.go.id/media/14963/buletin-kinerja-edisi-xli-semester-i-tahun-2020.pdf)), Diakses Oktober 2020.
- Putri, R.A. (2017). Analisis manajemen kinerja guru: Studi kasus Madrasah Aliyah Al Ayyubi di Sidoarjo. *Accounting and Management Journal*, 1(1).
- Satori, D., & Komariah, A. (2013). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta CV.
- Universitas Negeri Malang. 2006. Tentang Pembentukan Unit Arsip Universitas, Dalam Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang, Nomor 0398/Kep/J36/Ot/2006. Ditetapkan Di Malang, 06 Juni 2006.
- Universitas Negeri Malang. 2014. Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Malang, Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Pusat Arsip Universitas Negeri Malang (Um).
- Universitas Negeri Malang. 2016. Profil Unit Arsip Universitas, Unit Pelaksana Teknis Pusat Arsip Universitas Negeri Malang (Um). *Draft Tidak Diterbitkan*. Malang: Unit Arsip Um
- Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 Tentang Kearsipan. (Online), ([Https://www.kpk.go.id/images/pdf/uu%20pip/uu\\_no\\_43\\_tahun\\_2009\\_kearsipan.pdf](https://www.kpk.go.id/images/pdf/uu%20pip/uu_no_43_tahun_2009_kearsipan.pdf)), Diakses 15 Agustus 2020.
- Utomo, Hariyono, H., Prabowo, R.F., & Ikatrinasari, Z.F. (2020). Analisis Implementasi model manajemen kinerja karyawan pada industri steel casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia). *Journal Industrial Services*, 5(2), 213-219.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja (Edisi kelima)*. Depok: Rajawali Pers.