43693.pdf

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

KINERJA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH KABUPATEN MALINAU

UNIVERSITAS TERBUKA

TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

NURHAYATHI

NIM. 500896068

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

UNIVERSITAS TRBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINSTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul
Kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik,

Tarakan, Mei 2018

Yang Menyatakan,

METERAI TEMPEL
DFEDAAEF969458329
6000
ENAM RIBU RUPIAH

NURHAYATHI
NIM. 500896068

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

ABSTRAK

KINERJA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH KABUPATEN MALINAU

NURHAYATHI
nurdelicia30@gmail.com

Program Pasca Sarjana
Universitas Terbuka

Arti penting kearsipan ternyata mempunyai jangkauan yang amat luas yaitu kearsipan sebagai pusat ingatan, sumber informasi serta sebagai alat pengawasan yang sangat diperlukan dalam setiap organisasi. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau adalah salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi pelayanan dibidang kearsipan, organisasi dituntut untuk dapat melaksanakan *good governance* melalui suatu sistem pengelolaan kearsipan yang berkualitas. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif, tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kinerja pengelolaan kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau diukur dari perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, baik secara parsial maupun secara keseluruhan dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan kearsipan ditinjau dari perspektif keuangan menunjukan capaian realisasi anggaran sangat baik sebesar 99,54%. Kinerja dari perspektif pengguna jasa menunjukkan kinerja yang belum optimal yang disebabkan karena belum tersedianya sarana dan prasarana yang representative untuk memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. Kinerja dari perspektif proses internal dengan variabel yaitu pelaksanaan administrasi sesuai SOP, ketersediaan sarana dan prasarana, perencanaan sistematis terlaksana dengan cukup baik. Hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan menunjukan hasil yang kurang optimal, penurunan APBD yang berdampak terhadap program pendidikan dan kesejahteraan pegawai menurunkan motivasi pegawai dalam melaksanakan fungsi dan perannya. Pelaksanaan pelayanan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah tidak terlepas dari hambatan yang dihadapi organisasi, yaitu keterbatasan anggaran, keterbatasan sarana dan prasarana, dan keterbatasan tenaga ahli dibidang kearsipan. Untuk dapat mengatasi hambatan yang ada, organisasi harus dapat melaksanakan optimalisasi sarana dan prasarana yang ada, meningkatkan kapasitas pegawai melalui sharing pengalaman dan menyediakan sarana dan prasarana yang menjadi prioritas bagi pengelolaan kearsipan.

Kata Kunci : Kinerja, keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Abstrac

PERFORMANCE OF LIBRARY OF LIBRARY AND REGIONAL AREAS MALINAU DISTRICT

NURHAYATHI
nurdelicia80@gmail.com

Post Graduate Programe
Open University

Actually, archive filing has a wide range of meaning they are as a centra memory, information sources and also as controlling system which is needed in every organization. In terms of information service, there must be a good system and procedure in archive filing section to help the leader can make a decision and planning the policy easily. The archives library and archives of Malinau District is one of a state institution where this institution is demand to run their duty and function properly. This institution must improve their performance in public administration services their service quality because the goverment emphasize about the importance of a good governance thorough filing archive system to apply institution accountability easily. This research was held in Archive Library and Archives of Malinau District. Purposed to know about archives filing management performance in this institution measured from financial perspective, service user's perspective, internal process perspective and study and growth perspective as a partial or a entire part using, Balanced Scorecard Approach. The evaluation results from the Archive Filing measured from financial perspective, shown an excellent result with value of 89,22%. Perfomance from the perspective of service user as a whole shows the performance with the variables of officer friendliness, timeliness of officer, facilities and infrastructure, services procedures, hygiene and environmental conditions, strategic location. Perspective internal process as a whole with variables that is the implementation of administration according to SOP, the availability of facilities and infrastructure, systematic planning. The result of the analysis of learning. The result of the analysis of learning perspective and overall growth show the performance with variables, namely feelings of pride and comfort, responsibility,climate of trust and cooperation, training in accordance with the task. In order to improve the performance of archival management is proposed: (a) improve the facilities more complete archive and filed to the Regent of Malinau to build archive depots. (b) the training budget is increased so that all employees get equal opportunities for training, and the training provided to suit their field of duty.

Keywords: Performance, Effectiveness, Balanced Scorecard.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM	:	Kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau
Penyusun TAPM	:	NURHAYATHI
NIM	:	500896068
Program Studi	:	Magister AdministrasiPublik
Hari/Tanggal	:	

Menyetujui :

Pembimbing II,

Dr. Sri Sediyaningsih, M.Si
NIP.196201311988122001

Pembimbing I,

Prof. Dr.H. Chanif Nurcholis, M.Si
NIP. 195902021992031002

Penguji Ahli,

Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A

Mengetahui,

Ketua Pascasarajana Hukum, Sosial, dan Politik dan Mengelola Program Magister Administrasi Publik.

Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 195910271986063110 03

Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.

Prof. Daryono, S.H, M.A, Ph.D
NIP. 196407221989031019

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGARAM MAGISTER ADMINSTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama	:	Nurhayathi
NIM	:	500896068
Program Studi	:	Magister Administrasi Publik
Judul TAPM	:	Kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 25 Mei 2018
Waktu : 10:00 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PUNGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sopjan Aripin, M.Si .....

Penguji Ahli : Prof. Dr. Azhar Kasim, M.P.A .....

Pembimbing I : Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si .....

Pembimbing II : Dr. Sri Sediyaningsih, M.Si .....

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkat pertolongan-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik untuk memenuhi persyaratan mendapatkan Gelar Magister Administrasi Publik.

Dalam penyusunan tesis ini tentunya peneliti mengalami berbagai hambatan yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Namun hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi dengan adanya bantuan dari pihak lain. Untuk itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Daryono, S.H, M.A, Ph.D selaku Dekan Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
2. Dr. Darmanto, M.Ed, selaku Ketua Pascasarajana Hukum Sosial, dan Ilmu Politik dan mengelola Program Magister Aministrasi Publik.
3. Prof. Dr. Chanif Nurcholis, M.Si, selaku pembimbing I yang telah memberikan dorongan, semangat, dan bimbingan dengan baik.
4. Dr. Sri Sediyaningsih, M.Si, selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan, semangat, dan bimbingan dengan baik.
5. Tim Penguji Tesis yang bersedia menguji dan memberikan kritik dan saran.
6. Lawing Liban, S. Sos. M.Si, selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian di instansi tersebut.
7. Dr. Sofjan Aripin, M.Si, selaku ketua UPBJJ Tarakan yang telah memberikan bimbingan dalam dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

8. Yatco Marso B, S.Pd. M.Si, selaku Sekretaris Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau yang telah memberikan bimbingan dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini, serta kepada seluruh pegawai dan staf kearsipan yang membantu penulisan tesis ini.
9. Kedua orang tua, adik-adik yang dengan setia memberikan dukungan, semangat, dan bantuan dalam bentuk moral dan spiritual.
10. Teman-teman Mahasiswa Jurusan Managemen Administrasi Publik Universitas Terbuka UPBJJ Tarakan (Malinau) yang saling memberikan dukungan semangat dalam pelaksanaan penelitian ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM i
LEMBAR PERNYATAAN ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
ABSTRAK v
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR TABEL xi
DAFTAR LAMPIRAN xii

BAB I PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Perumusan Masalah 10
C. Tujuan Penelitian 11
D. Kegunaan Penelitian 12

BAB II KAJIAN PUSTAKA
A. Kajian Teori 13
1. Kinerja 13
a. Pengertian Kinerja 13
b. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi 18
c. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan BSC 25
d. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan BSC 38
2. Kearsipan 52
a. Definis Arsip 52
b. Tujuan Kearsipan 57
c. Asas Kearsipan 62
3. Penelitian Terdahulu 68
B. Kerangka Berpikir 73
C. Definisi Konsep dan Operasional 75

BAB III METODE PENELITIAN
A. Desain Penelitian 78
B. Sumber Data 80
C. Metode Pengumpulan Data 81
1. Wawancara 81
2. Observasi Langsung 81
3. Analisa Dokumen 81

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Uji Validitas Data 82
E. Teknik Analisis Data 85

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Deskripsi Objek Penelitian 87
1. Gambaran Umum Disperpus & Arsip Kab. Malinau 87
2. Pegawai Bidang Kearsipan 88
B. Hasil dan Pembahasan 89
1. Penelitian 89
a. Kinerja Pengelolaan Kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Keuangan 91
b. Kinerja Pengelolaan Kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Pengguna Jasa 109
c. Kinerja Pengelolaan Kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Proses Internal 127
d. Kinerja Pengelolaan Kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 136
2. Hambatan-hambatan dalam Pengelolaan Arsip 145
3. Upaya-upaya untuk Mengatasi Hambatan 148
C. Pembahasan 150
1. Perspektif Keuangan 150
2. Perspektif Pengguna Jasa 154
3. Perspektif Proses Internal 158
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 161
5. Hambatan-hambatan dalam kinerja pengelolaan kearsipan . 163
6. Upaya-upaya untuk Hambatan 164

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN
A Kesimpulan 166
B. Saran 167

DAFTAR PUSTAKA 192
LAMPIRAN 169

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

DAFTAR GAMBAR

Gambar
Halaman

1. Model BSC untuk Pure Non Profit Organization..... 51
2. Kerangka Konsep Penelitian.....74

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Kisi-kisi penilaian & sumber data 84
2. Latar Belakang Pendidikan Pegawai Bidang Kearsipan.....89
3. Distribusi wawancara dalam penelitian analisis kinerja pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. malinau 90
5. Realisasi Anggaran pengeloaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau tahun 2017.....92
6. Anggaran Kegiatan Pengelolaan Kearsipan 96
7. Anggaran Kegiatan Pembuatan Pedoman Kearsipan 97
8. Anggaran Kegiatan Pembinaan dan Monitoring Kearsipan 98
9. Input Kegiatan Bidang KearsipanTahun Anggaran 2017.....105
10. Keluaran Kegiatan Bidang KearsipanTahun Anggaran 2017.....105
11. Hasil Kegiatan Bidang KearsipanTahun Anggaran 2017.....106
12. SOP Kriteria Waktu Pelaksanaan Kegiatan.....114
13. Klasifikasi Folder Arsip.....119
14. Klasifikasi Guide Arsip 120

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

1. Pedoman Wawancara 169
2. Perda no. 7 tahun 2015 tentang penyelenggaraan kearsipan 170
3. Perbup Malinau No. 734 tahun 2012 tentang Tata Naskah Dinas di Lingkungan Pemkab. Malinau 174
4. Pedoman No. 019 tahun 2016 tentang Pedoman SIKD dan SKD 175
5. Standar Operasional Prosedur (SOP).....177
6. Foto kegiatan 174
7. Tujuan & Sasaran Jangka Menengah Pelayanan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau 177
8. Strategi dan Kebijakan Disperpus & Arsip Daerah Ka.. Malinau 178

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar 1945 bertujuan untuk melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mencapai salah satu tujuan tersebut, Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2007 tentang Perpustakaan mengamanatkan, bahwa pembangunan perpustakaan bertujuan memberikan layanan kepada pemustaka, mencerdaskan kehidupan bangsa dengan meningkatkan kegemaran membaca dan wahana belajar sepanjang hayat. Perpustakaan berperan juga dalam mengembangkan potensi masyarakat agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta bertanggung jawab dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan nasional menuju terwujudnya masyarakat unggul, cerdas, kritis, dan inovatif berbasis pada penguatan mentalitas budaya sejalan dengan agenda revolusi mental diharapkan terjadi perubahan yaitu Indonesia berdaulat secara politik, mandiri secara ekonomi, dan berkepribadian sosial budaya, melalui terwujudnya masyarakat yang terinformasi dan berbudaya baca.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan menerangkan bahwa yang dimaksud dengan kearsipan adalah hal-hal yang berkenan dengan arsip sedangkan yang dimaksud dengan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

arsip adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintah daerah, lembaga pendidikan perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Pada pasal 3 UU Nomor 43 Tahun 2009 antara lain dirumuskan bahwa tujuan penyelenggaraan kearsipan adalah:

> (a) menjamin terciptanya arsip dari kegiatan yang dilakukan oleh lembaga negara pemerintah daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan dan perseorangan, serta ANRI sebagai penyelenggara kearsipan nasional, (b) menjamin ketersediaan arsip autentik dan terpercaya sebagai alat bukti sah (c) menjamin terwujudnya pengelolaan arsip yang andal dan pemanfaatan arsip sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, (d) menjamin perlindungan kepentingan negara dan hak-hak keperdataan rakyat melalui pengelolaan dan pemanfaatan arsip yang autentik dan terpercaya, (e) mendinamiskan penyelenggaraan kearsipan nasional sebagai suatu sistem yang komprebensif dan terpadu, (f) menjamin keselamatan dan keamanan arsip sebagai bukti pertanggungjawaban dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, (g) menjamin keselamatan aset nasional dalam bidang ekonomi sosial, politik budaya, pertahanan, serta keamanan sebagai identitas dan jati diri bangsa dan (h) meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam pengelolaan dan pemanfaatan arsip yang autentik dan terpercaya.

Arsip yang dibuat dan diterima oleh institusi, badan atau lembaga perlu dikelola didalam suatu sistem kearsipan yang baik dan benar. Mengingat bahwa kegiatan dan tujuan organisasi selalu berkembang selaras dengan tuntuan zaman dan keadaan, demikan juga dengan jumlah arsip atau volume arsip yang dihasilkan dan diterima oleh organisasi. Dengan sistem kearsipan yang sesuai kebutuhan, sederhana dalam penerapan, dan mudah dilaksanakan diharapkan arsip yang masih memiliki nilai guna bagi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

organisasi dapat dugunakan secara optimal, ditemukan dengan cepat dan tepat jika dibutuhkan.

Efektifitas dan efisiensi pengelolaan arsip diperlukan beberapa pekerjaan atau kegiatan kearsipan, sistem penataan arsip perlu dilakukan untuk memudahkan penyimpanan dan penemuan kembali arsip setiap saat diperlukan dengan cepat dan tepat, sehingga perlu dilakukan metode penyimpanan.

Uraian diatas tampak bahwa kearsipan mempunyai jangkauan yang luas yaitu kearsipan mempunyai peranan sebagai pusat ingatan, sumber informasi serta sebagai alat pengawasan yang sangat diperlukan dalam setiap organisasi dalam rangka melaksanakan segala kegiatannya baik pada kantor-kantor lembaga negara dan swasta. Dalam proses penyajian informasi agar pimpinan dapat membuat keputusan dan merencanakan kebijakan, maka harus ada sistem dan prosedur kerja yang baik dibidang kearsipan. Suatu lembaga baik itu lembaga negara atau swasta tidak akan dapat memberikan data informasi yang baik, lengkap dan akurat, jika lembaga tersebut tidak memiliki manajemen kearsipan yang baik dan teratur.

Arsip dapat dikatakan suatu sistem dimana satu sama lain saling berkaitan dalam satu ikatan yang utuh, karena arsip dapat menunjang suatu program kegiatan organisasi, baik dari segi perencanaan, pelaksanaan maupun pengendalian tugas organisasi yang bersangkutan.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau adalah salah satu lembaga pemerintahan yang operasional organisasinya digerakkan oleh sumber daya manusia yaitu pegawai negeri sipil yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, agar pelayanan keadministrasian publik dapat ditingkatkan kualitasnya sebagai upaya perwujudan *"good governance"* melalui suatu sistem pengelolaan kearsipan, sehingga dapat memberikan kemudahan dalam menerapkan prinsip akuntabilitas instansi.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai pengelola dan melestarikan arsip yang diserahkan oleh masing-masing OPD, memberikan pelayanan kearsipan dan melakukan pembinaan tata kearsipan kepada seluruh OPD yang terdapat di Pemerintah Kabupaten Malinau. Dinas Perpustakaan dan Kerasipan Daerah Kabupaten Malinau sudah memiliki sumber daya manusia pengelolaan kearsipan yang terdiri dari fungsional dan petugas pengelolaan kearsipan yang berada di bawah koordinasi Bidang Pengelolaan Arsip.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dalam pelaksanaan fungsi dan perannya di bidang kearsipan, saat ini masih terdapat beberapa permasalahan antara lain sebagai berikut:

1. Belum optimalnya pengelolaan kearsipan,

   Organisasi saat ini belum dapat melakuka pengelolaan kearsipan dengan baik, penempatan arsip vital seperti arsip data kependudukan berupa akta lahir, akta perkawinan dan kartu keluarga tidak ditempatkan pada ruang khusus melainkan ditempatkan pada tempat dan rak seadanya, hal ini sangat beresiko terhadap keamanan dan keselamatan arsip vital tersebut karena memuat data penduduk masyarakat Malinau.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pelayanan kearsipan sering tidak dapat memberikan pelayanan dalam ketersediaan data yang lengkap bila dibutuhkan, arsip yang diminta oleh organisasi perangkat daerah lain kerap kali tidak dapat diberikan secara cepat, terkadang dibutuhkan waktu berhari-hari untuk dapat menemukan arsip yang diminta. Bahkan kebutuhan arsip yang diperlukan oleh pihak kejaksaan dalam proses pemeriksaan pelanggaran hukum oleh salah satu OPD menjadi terhambat dikarenakan penyediaan arsip yang tidak dapat diberikan tepat waktu atau bahkan tidak dapat dipenuhi

2. Belum teraturnya pengelolaannya data dan arsip-arsip inaktif dari seluruh OPD yang terdapat di Pemerintah Kabupaten Malinau.

Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau secara khusus Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah belum melaksanakan pengelolaan kearsipan dengan baik dan teratur, seperti pengelolaan arsip yang tidak memperhatikan tata naskah, penomoran arsip yang tidak sesuai dengan peraturan, tidak tersedianya jadwal retensi arsip, masih terbatasnya akses layanan informasi arsip, dan belum tersedianya depo arsip sebagai sarana ruangan yang representatif untuk melakukan penyimpanan dan manajemen kearsipan yang baik.

Pengelolaan arsip inaktif dari seluruh OPD dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau sebanyak 4.669 arsip tersimpan secara kurang baik, penyimpanan arsip tidak pada satu lokasi atau pada rak khusus melainkan tercecer pada beberapa lokasi dengan penempatan pada rak seadanya. karena belum tersedianya depo arsip sehingga memiliki tingkat resiko yang tinggi terhadap keamanan dan keselamatan arsip.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Kurangnya tenaga yang terampil dalam hal ini pengelolaan kearsipan.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau saat ini hanya memiliki satu orang tenaga arsiparis yaitu tenaga terampil dibidang kearsipan yang melakukan tugas secara teliti, rapi, dan menguasai bidang pekerjaannya, sedangkan berdasarkan kebutuhan organisasi seharusnya pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau minimal memiliki dua tenaga teknis kearsipan terdiri dari satu orang arsiparis tingkat terampil (D3) dan satu orang arsiparis tingkat ahli (S1).

Keterbatasan tenaga terampil juga berpengaruh terhadap kegiatan jadwal retensi arsip (JRA) yang sudah mendapat rekomendasi dari ANRI dan pemusnahan arsip yang sudah layak untuk dimusnahkan seperti data formulir CPNS mulai tahun 2000 sampai saat ini tidak dapat dilakukan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah, hal ini berdampak terhadap semakin bertambahnya volume arsip sehingga semakin mengurangi luasan area penyimpanan arsip.

4. Fasilitas-fasilitas kearsipan dan dana pendukung kurang mencukupi

Fasilitas pendukung kearsipan kurang tersedia pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau, seperti fasilitas lemari *roll opack, box* arsip, folder arsip, sekat arsip, lemari besi dan depo arsip yang saat ini belum tersedia. Penyediaan anggaran pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau saat ini juga sangat terbatas dan mengalami trend menurun dibandingkan periode tahun sebelumnya. Pada tahun anggaran 2018 Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah Kabupaten Malinau mendapatkan alokasi anggaran untuk kearsipan sebesar Rp 124,656,000,00 keterbatasan fasilitas dan pendanaan tersebut mempengaruhi kelancaran pengelolaan dan pelayanan di bidang kearsipan. Keterbatasan fasilitas sarana pengelolaan arsip dan anggaran berdampak terhadap kurang optimalnya kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dalam memberikan pelayanan

5. Belum dilaksanakan atau dibudayakannya SOP tata cara pengelolaan arsip

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau belum melengkapi setiap kegiatan pengelolaan kearsipan dengan SOP, saat ini hanya tersedia sebanyak lima SOP yang mengatur pengelolaan kearsipan, seperti: SOP surat masuk, surat keluar, peminjaman arsip, pengelolaan arsip dinamis

SOP yang telah tersedia untuk beberapa kegiatan pengelolaan kearsipan belum dapat diimplementasikan secara optimal, hal ini disebabkan belum dilakukan sosialisasi kepada pegawai terhadap SOP yang tersedia sehingga pegawai melaksanakan pengelolaan arsip tanpa berpedoman pada SOP yang sudah ditetapkan.

Salah satu indikator belum dilaksanakan SOP secara optimal adalah dalam hal batasan waktu pelayanan yang diberikan, kenyataan yang terjadi setiap kegiatan yang telah memiliki SOP dilaksanakan tidak sesuai dengan batasan waktu yang telah ditetapkan, kegiatan pelayanan pengelolaan arsip dan peminjaman arsip kerap kali membutuhkan waktu berjam-jam bahkan berhari-hari, sehingga tidak sesuai dengan SOP yang sudah diatur.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan permasalahan yang ada pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dapat terlihat bahwa organisasi saat ini belum dapat melaksanakan fungsi dan perannya dengan baik sebagai organisasi pemerintah daerah yang memiliki tugas dan tanggungjawab mengelola arsip.

Permasalahan tersebut yang menjadikan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau selama ini belum pernah memperoleh penilaian organisasi pemerintah daerah yang berkinerja baik, pada tahun 2017 pemerintah daerah Kabupaten Malinau memberikan penilaian cukup kepada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau.

Melihat kondisi permasalahan diatas maka obyek penelitian ditekankan pada Kinerja Pengelolaan Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau, sehingga nantinya ditemukan solusi agar pengelolaan kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dapat dilakukan dengan optimal dan efektif.

Pengukuran kinerja Pengelolaan Kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau , menggunakan *Balance Scorecard* untuk mencatat skor hasil kinerja yang berimbang antara dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ektern. Ada 4 perspektif dalam membentuk kerangka kerja *balance scorecard*, yaitu keuangan, pengguna jasa, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem menajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, organisasi menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berbagai proses manajemen penting yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran dan menyalaraskan berbagai inisiatif strategis.

Pemahaman terhadap kinerja dari perspektif keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabuptaen Malinau akan memberikan arah dalam melakukan perbaikan guna menciptakan program kegiatan kearsipan yang lebih baik. Untuk memberikan arah kebijakan perbaikan dan penyempurnaan program dan kegiatan dalam rangka meningkatkan kinerja dibutuhkan identifikasi dan pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara kesuluruhan. Identifikasi dan pemahaman terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dapat dijadikan acuan dalam melakukan koreksi terhadap tindakan-tindakan, serta proses operasi organisasi yang bersifat merugikan atau kontra produktif dengan usaha untuk meningkatkan kinerja.

Setiap organisasi baik itu swasta maupun pemerintah akan berupaya dan berorientasi pada tujuan jangka panjang yaitu berkembangnya organisasi yang diindikasikan dengan meningkatkan kesejahteraan para pegawainya. Namun dalam prakteknya untuk mencapai tujuan tersebut organisasi yang sering akibatnya dapat berpengaruhi terhadap kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabuptaen Malinau pemahaman terhadap penilaian kinerja akan bermanfaat dalam usaha

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43093.pdf

mempercepatkan terwujudnya operasional organisasi yang lebih efektif, efisien dan bertanggung jawab. Kesadaran akan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi akan memberikan tuntunan dalam menyusun tindakan koreksi atas berbagai kelemahan. Hal inilah yang mendasari sehingga topik ini menarik untuk dikaji melalui sebuah penelitian.

Pemahaman terhadap penilaian kinerja akan bermanfaat dalam usaha mempercepat terwujudmya operasional organisasi yang lebih efektif, efesien dan bertanggung jawab. Kesadaran akan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi akan memberikan tuntunan dalam menyusunan tindakan koreksi atas berbagai kelemahan. Hal ini lah yang mendasari sehingga topik ini menarik untuk dikaji melalui sebuah penelitian.

Terkait uraian fenomena di atas, maka dalam penelitian ini peneliti bermaksud mengangkat permasalahan yang berkaitan dengan penilaian kinerja pengelolaan kearsipan yang ada di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau yang diberi judul "KINERJA DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH KABUPATEN MALINAU".

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dilakukan sebagai suatu pedoman dan petunjuk pengumpulan data serta sebagai kendali untuk menentukan ruang lingkup penelitian. Perumusan masalah dimaksudkan sebagai pengungkapan pokok-pokok pikiran secara jelas dan sistematis mengenai hakekat dari masalah yang ada sehingga mudah untuk memahaminya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau sebagai organisasi pemerintah daerah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal di bidang kearsipan. Namun, secara riil saat ini organisasi masih dihadapkan pada berbagai permasalahan yang menghambat efektifitas dan efisiensi pelayanan dibidang pengarsipan.

Berdasarkan permasalahan yang sudah dijabarkan, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dalam melaksanakan pengelolaan kearsipan diukur dari perspektif keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan?
2. Faktor-faktor apa saja yang menghambat kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dalam melaksanakan pengelolaan kearsipan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dalam melaksanakan pengelolaan kearsipan diukur dari perspektif keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dalam melaksanakan pengelolaan kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Kegunaan Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Berdasarkan pada permasalahan dan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini memberikan manfaat secara teoritis memberikan masukan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang kinerja pengelolaan kearsipan di bidang Pengelolaan Kearsipan, dan sebagai bahan kajian teori-teori ilmu kinerja pengelolaan kearsipan.

2) Manfaat Praktis

Untuk memberikan masukan sebagai pertimbangan dalam mengambil kebijakan di bidang kearsipan.

Untuk memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam menangani permasalahan yang sama untuk bahan penelitian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja *(performance)* menurut Drucker (2002:134) adalah "Tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk memperoleh suatu hasil positif." Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007:363).

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari kinerja setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Pegawai memainkan peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahannya akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan wewenang dan tanggungjawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Prawirosentono,1992)

Pada prinsipnya penilaian adalah merupakan cara pengukuran kontribusi – kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas - tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Permasalahan yang biasa muncul dalam proses penilaian adalah terletak pada bagaimana objektivitas penilaian dapat dipertahankan. Dengan kemampuan mempertahankan objektivitas penilaian, maka hasil penilaian menjadi terjaga akurasi dan validitasnya. Untuk menjaga sistem penilaian yang objektif hendaknya para penilai, harus menghindarkan diri dari adanya "*like*" dan "*dis like*". Dengan demikian menurut Ambar T.Sulistiyani dan Rosidah (2003) tujuan dan kontribusi dari hasil penilaian yang diharapkan dapat tercapai, adapun tujuan penilaian adalah sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

1) Mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa pertambahan gaji atau upah dan promosinya yang adil
4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1) Penyesuaian – penyesuaian kompensasi
2) Perbaikan kinerja
3) Kebutuhan latihan dan pengembangan
4) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5) Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
6) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai oleh pimpinan untuk mengelola kinerja pegawainya dan mengungkap kelemahan kinerja pegawai sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program – program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program – program organisasi secara menyeluruh

Kinerja Pemerintahan yang baik *(good government performance)* bukan saja memerlukan kebijakan yang baik (*good*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

policy), tetapi juga sistem dan proses pelaksanaan kebijakan yang baik (*good policy implementation system and process*); dan kedua hal terakhir itu memerlukan sistem administrasi pemerintahan negara yang baik (*good public administration system*) yang mensyaratkan adanya sumber daya manusia yang baik dan diindahkannya prinsip *"the right men and women on the right places"*. Kebijakan yang baik tidak akan menghasilkan kinerja yang baik, apabila sistem dan proses pelaksanaannya yang tidak baik; dan kesemuanya itu juga tergantung pada kompetensi sumber daya manusianya yang berperan dalam sistem dan proses kebijakan. Mustopadijaja AR (2007:3).

Irawan (2000:588) menyatakan: "Kinerja *(performance)* adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati, dan dapat diukur." Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam pelaksanan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2007:7), kinerja adalah sepadan dengan prestasi kerja actual performance, yang merupakan hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya.

Menurut Russell dan Bernadin (1993:135), mengemukakan bahwa performance (kinerja) adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Pendapat tersebut dapat diasumsikan bahwa kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

13693.pdf

merupakan alat yang mengukur fungsi-fungsi pekerjaa tertentu yang dikerjakan oleh pegawai selama periode waktu tujuannya agar diketahui apakah terjadi penurunan atau peningkatan.

Kemudian menurut Prawirosentono (1999:54), kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Pendapat tersebut mengandung arti bahwa kinerja merupakan hasil dari sebuah proses kinerja yang diberikan oleh organisasi kepada seorang pegawai atau sekelompok pegawai, yang nantinya diharapkan akan menghasilkan produk baik berupa barang dan jasa yang legal dan berdasarkan moral dan etika yang berlaku disuatu lingkungan dan kondisi masyarakat.

Swanson dan Gradous (1986) menjelaskan bahwa "dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya." Karena kesalingbergantungan ini, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantungan pada kecermatan dan efesiensi perilaku kerja. Wayne Pace dan Don F. Faulus (2005:134).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dari konsep di atas dapat dipahami bahwa kinerja adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan. Dalam konteks penelitian ini, maka pengertian kinerja organisasi merupakan tingkat kemampuan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau melaksanakan fungsi dan perannya tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

b. Pengukuran Kinerja dalam Organisasi

Cakupan dan cara mengukur indikator kinerja sangat menentukan apakah suatu organisasi publik dapat dikatakan berhasil atau tidak, ketepatan pengukuran seperti cara atau metode pengumpulan data untuk mengukur kinerja juga sangat menentukan penilaian akhir kinerja. Mahmudi (2005) menjelaskan bahwa kinerja akan diukur dari tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap kualitas yang diberikan. Sedangkan tujuan dilakukannya penilaian kinerja disektor publik antara lain:

a) Untuk mengetahui tingkat ketercapian tujuan organisasi;
b) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
c) Memperbaiki kinerja berikutnya.
d) Memberikan pertimbangan yang sistimatik dalam pembuatan keputusan.
e) Memotivasi pegawai (meningkatkan motivasi pegawai)
f) Menciptakan akuntabilitas publik.

Selain itu pengukuran kinerja juga merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi, melalui penilaian indikator-indikator

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kinerja dapat berfungsi untuk mengukur kinerja organisasi untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu, dan merupakan sarana atau alat untuk mengukur hasil suatu aktivitas, kegiatan, atau proses (Mahmudi 2005), dalam LAN (2000), menyebutkan pengukuran kinerja mempunyai makna ganda, yaitu pengukuran kinerja sendiri dan evaluasi kinerja, dimana untuk melaksanakan kedua hal tersebut terlebih dahulu harus ditentukan tujuan dari suatu program secara jelas. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas, sehingga suatu organisasi/instansi yang dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Teknik dan metode yang digunakan dalam menganalisa kinerja kegiatan, yang pertama-tama dilakukan adalah dengan melihat sejauh mana adanya kesesuaian antara program dan kegiatannya. Penilaian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, dan penilaian tersebut juga dapat dijadikan input bagi perbaikan dan peningkatan kinerja organisasi.

Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya pengukuran kinerja mengindikasikan bahwa ukuran kinerja dirancang untuk mengukur tingkat tujuan yang telah dicapai, kepuasan komunitas, kinerja pelayanan, dan untuk perbandingan antar instansi. Epstein mengungkapkan bahwa ukuran kinerja dapat membantu penyusun program agar hasil yang didapat lebih efektif.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

42093.pdf

Pengukuran kinerja dijabarkan dalam indikator-indikator kinerja yang terdapat dalam desain pengukuran kinerja organisasi. Indikator kinerja kemudian menjadi standar pencapaian kinerja dan tindaklanjuti dengan adanya evaluasi kinerja. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa yang akan datang (LAN,2004), Gerri Hartajunika, Edy Sujana, Anantawikrama Tungga Atmadja (2015).

Selain faktor manajemen kinerja, terdapat beberapa faktor yang juga mempengaruh kinerja organisasi. Rangan (2004) dalam Verbeeten (2008) mengemukakan tentang teori penetapan tujuan yang mengatakan bahwa tujuan yang jelas dan hasil yang terukur diperlukan dengan cara jangka pendek organisasi sehingga penyelesaian terfokus pada tugas-tugas pokok dan fungsi organisasi, Gerri Hartajunika, Edy Sujana, AnantawikramaTungga Atmadja (2015).

Pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai yang tidak tidak puas terhadap pekerjaanya belum tentu menunjukkan ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi tersebut secara keseluruhan. Apabila ketidakpuasan tersebut meluas kepada organisasi, hal ini dapat menyebabkan pegawai akan memutuskan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 2006).

Robbins (2001:189) menyatakan lingkungan kerja fisik juga merupakan faktor penyebab stres kerja pegawai yang berpengaruh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pada prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik, adalah: suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Faktor lain yang juga mempengaruhi lingkungan kerja fisik adalah rancangan ruang kerja. Rancangan ruang kerja yang baik dapat menimbulkan kenyamanan bagi pegawai di tempat kerjanya. Faktor-faktor dari rancangan ruang kerja tersebut terdiri atas: ukuran ruangan, pengaturan ruang kerja, dan privasi. *Buku Referensi: variabel dan Indikator yang mempengaruhi komitmen kerja organisasi pemerintahan (Hal.28)*

Menurut LAN (2000) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan metode Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP). Metode ini menggunakan indikator kinerja sebagai dasar penetapan pencapaian kinerja. Untuk pengukuran kinerja digunakan formulir Pengukuran Kinerja (PK). Penetapan indikator didasarkan pada masukan *(input)*, keluaran *(output)*, hasil *(outcome)*, manfaat *(benefit)* dan dampak *(inpact)*. Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mangatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didifinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sesuatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan oleh unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan program/kegiatan pada akhir kinerja instansi/unit kerja yang melaksanakan.

Pengukuran kinerja *(Performance Measure)* dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian *(rating)* yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menetukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah diterapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Manajemen Kinerja SDM Hal. 98

Lebih lanjut Mardiasmo menjelaskan bahwa pada umumnya sistem ukuran kinerja dipecah dalam 5 (lima) kategori sebagai berikut:

1) Indikator *input*, mengukur sumber daya yang diinvestasikan dalam suatu proses, program, maupun aktivitas untuk menghasilkan keluaran *(output ataupun outcome)*. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, informasi, kebijakan/peraturan perundang-undangan dan sebagainya yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisa apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2) Indikator *output*, adalah sesuatu diharapkan langsung dicapai dari sesuatu kegiatan yang dapat berupa fisik/atau nonfisik. Indikator ini digunakan untuk mengukur output yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan output yang direncanakan dan betul-betul terealisir, instansi dapat menganalisa sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator output hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisikan dengan baik dan terukur. Oleh sebab itu, indikator output harus dengan lingkup dan kegiatan instansi.

3) Indikator *outcome*, adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsi output (efek langsung) pada jangka menengah. Dalam hal ini, informasi yang diperlukan untuk mengukur outcome seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap instansi perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur outcome dari output suatu kegiatan. Pengukuran indikator outcome seringkali rancu dengan pengukuran indikator output.
4) Indikator *benefit*, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator outcome. Benefit (manfaat) tersebut pada umumnya tidak segera tampak. Setelah beberapa waktu kemudian, yaitu dalam rangka menengah atau jangka panjang dari benefit tampak. Indikator menunjuk hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila output dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu).
5) Indikator *impact*, memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari benefit yang diperoleh. Seperti halnya indikator benefit, indikator impact juga baru dapat diketehui dalam jangka waktu menengah atau jangka panjang. Indikator impact menunjukkan dasar pemikiran dilaksnakannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Simamora (19996:423) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja *(performance)* diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen, karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan, memang diakui banyak orang yang mampu, tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerjanya.

Perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perseorangan, kelompok, dan struktur pada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi

Pekerjaan dalam organisasi. Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal: isi, keperluan, dan konteks (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1991). *Isi* terdiri dari apa yang dilakukan anggota organisasi dalam hubungannya dengan bahan, orang-orang, dan tugas-tugas lainnya dengan mempertimbangkan metode-metode serta teknik-teknik yang digunakan, mesin-mesin, perkakas, dan peralatan yang dipakai, dan bahan, barang-barang, informasi, dan pelayanan yang diciptakan. *Keperluan* merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan, dan sikap yang dianggap sesuai bagi seseorang agar mampu melaksanakan pekerjaan tersebut, meliputi pendidikan, pengalaman, lisensi, dan sifat-sifat pribadi. *Konteks* berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kondisi-kondisi lokasi pekerjaan, jenis pertanggungjawaban dan tanggung jawab dalam kaitannya dengan pekerjaan, jumlah pengawasan yang diperlukan, dan lingkungan umum tempat pekerja dilaksanakan. Wayne Pace dan Don F. Fules (2005:151).

Kinerja yang nyatanya ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja potensial. Harus diakui bahwa sulit menemukan organisasi di mana pun yang kinerjanya setara betul dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya, biasa terdapat kesenjangan antara kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

42593.pdf

nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Organisasi dengan kinerja tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak. Sondang P. Siagian (2000:49).

c. **Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard*.**

Menurut Kaplan dan Norton (2000:3), ukuran-ukuran finansial adalah indicators (parameter-parameter yang melaporkan hasil-hasil atau konsekuensi dari apa yang dilakukan pada masa lalu), sementara untuk memenangkan persaingan yang makin kompetitif dibutuhkan lead indicators (parameter-parameter yang mengarahkan pada kinerja di masa depan). Mereka mengajukan model BSC, di mana perspektif finasial diletakkan dalam keseimbangannya dengan tiga perspektif lain bersifat non-finansial, sehingga organisasi dapat mengejar tingkat perusahaan di masa mendatang.

Konsep *Balance Scorecard* (BSC) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada 1996 sebagai suatu pendekatan manajemen strategis. BSC adalah suatu pendekatan dalam pengembangan strategi perusahaan bersaing yang menerjemah visi dan strategi yang komprehensif, yang memberikan kerangka kerja untuk pengukuran kinerja strategis dan sistem manajemen. Wilfridus B. Elu, Agus Joko Purwanto. (2014:7.10).

BSC sebagai sistem manajemen strategi dan pengukuran yang menghubungkan sasaran strategis kepada indikator yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

42693.pdf

komprehensif. Untuk itu diperjelaskan juga bahwa indikator yang digunakan harus merupakan kegiatan dan proses kegiatan inti lingkungan organisasi beroperasi. Dedi Rianto Rahadi (2010:142).

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen baik organisasi publik maupun swasta. Selain itu pengukuran kinerja juga merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan ligimitasi dan dukungan publik, masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas (Mahmudi, 2010).

Penilaian kinerja umumnya fokus pada sektor privat, tetapi dewasa terdapat tuntutan yang lebih besar dari masyarakat untuk dilakukan transparansi dan akuntabilitas publik oleh sektor organisasi publik. Organisasi sektor publik saat ini tengah menghadapi tekanan untuk lebih efesien, memperhitungkan biaya ekonomi dan biaya sosial, serta dampak negatif atas aktivitas yang dilakukan. Seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik tersebut diperlukan penilaian kinerja organisasi publik dengan memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan dan non keuangan. Metode ini dikenal dengan *balance scorecard* yang dapat diterapkan pada perusahaan, baik sektor privat maupun sektor publik. *Balance scorecard* berfokus

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pada ukuran yang mempunyai dampak besar, seimbang dan memberikan penekanan kepada upaya preventif serta melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan.

Menurut Niven 2002, *Balance scorecard* dikembangkan pada tahun 1990 oleh Robert Kaplan dan David Norton, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja *(performance meansurement)* yang mengukur perusahaaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang *(balance)* dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Lebih jauh Niven mengemukakan (*Balance Scorecard)* dimulai dengan visi dan strategi organisasi dia juga mencoba menerjemahkan visi dan strategi menjadi pengukuran kinerja yang dapat ditelusuri dan digunakan untuk mengukur kesuksesan dalam keberhasilan implementasi visi dan strategi perusahaan, ini dicapai dengan menetapkan obyektif dan ukuran dalam masing-masing dari keempat perspektif *scorecard* yang saling terkait yaitu perspektif keuangan, konsumen, proses internal dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *scorecard* dan *balanced. Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja sesorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern *Balance scorecard* merupakan contemporary management tool yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. *Balance scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan (Mulyadi, 1999).

Lebih kanjut Mulyadi (1999:222) mengemukakan, bahwa *strategic plan* yang komprehensif dapat dihasilkan karena BSC menggunakan empat perspektif yaitu keuangan, output, proses intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan target keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi. Perspektif output memberikan gambaran tentang tuntutan kebutuhan pihak yang dilayani oleh organisasi dalam mencapai target tertentu. Perspektif proses intern memberikan gambaran peroses yang harus dibangun untuk melayani pihak yang berkepentingan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetisi pegawai dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, output dan proses intern pembelajaran dan pertumbuhan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Anwar Prabu (2005) menjelaskan bahwa dalam *Balance Scorecard*, terdapat empat aspek yang diukur, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/pengguna jasa, perspektif proses intern serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat aspek tersebut dijabarkan secara rinci sebagai berikut:

1) Perspektif keuangan
   Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.
2) Perspektif pelanggan/pengguna jasa
   Filosofi manajemen menunjukan pentingnya pangakuan atas customer focus dan customer satisfaction, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka, kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Dalam penelitian pengguna jasa diartikan petugas pengelola kearsipan pada masing-masing OPD di Pemnerintah Kabupaten Malinau.
3) Perspektif proses internal
   Scorecard dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perusahaan perlu mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pengguna jasa atau memberikan layanan yang berkualitas serta ketepatan waktu pelayan sebagai upaya mempengaruhi loyalitas pengguna jasa. Untuk memperbaiki kualitas produk dilakukan melalui analisis proses internal yang didesain oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan.
4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
   Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, prosedur organisasi. Perspektif ini menekankan pada: (a) pentingnya untuk terus memperhatikan karyawannya (b) memantau kesejahteraan karyawan dan menanamkan investasi bagi masa datang yaitu terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam tiga perspektif lainnya (c) pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian karyawan merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Indicator untuk mengukur keempat perspektif *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

1) Indikator Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada organisasi publik diukur melalui kinerja keuangan pemerintah daerah atau organisasi perangkat daerah. Kinerja keuangan merupakan tingkat pencapaian suatu target kegiatan keuangan pemerintah daerah yang diukur melalui indikator-indikator keuangan yang dapat dinilai dari hasil pertanggungjawaban pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Mardiasmo (2009:115) mengungkapkan pengukuran kinerja keuangan pemerintah daerah dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan yaitu: memperbaiki kinerja pemerintah, membantu mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan, serta mewujudkan pertanggung-jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Nurlan Darise (2009:122) menyebutkan bahwa indicator keuangan yang dipilih tentunya yang mudah dalam hal pengumpulan data serta pengolahan datanya. Indicator kinerja keuangan meliputi:

a) Masukan (*Input*)

Yaitu tolok ukut kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

material, waktu, teknologi dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan atau kegiatan.

b) Keluaran (*Output*)

Adalah tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang dan jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan masukan yang digunakan.

c) Hasil (*Outcome*)

Adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan.

d) Manfaat (*Benefit*)

Adalah tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan pemerintah daerah dari hasil.

e) Dampak (*Impact*)

Adalah tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat.

Untuk mengukur kinerja perspektif keuangan digunakan formula dari Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN,2000) sebagai berikut:

a) Realisasi anggaran, yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran, formula yang digunakan adalah sebagai berikut:

Capaian Indikator: $= \frac{Ra}{Ta} \times 100\% \ldots\ldots\ldots 4.5$

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keterangan:

Ra = Realisasi Anggaran tahun ini.

Ta = Target Anggaran tahun ini.

b) Pertumbuhan anggaran, yaitu dengan membandingkan antara anggaran tahun berjalan dengan anggaran periode tahun sebelumnya, formula yang digunakan adalah sebagai berikut:

Capaian Indikator: = $\frac{An}{An-1} \times 100\%$ 4.6

Keterangan:

An = Anggaran tahun ini.

An-1 = Anggaran tahun sebelumnya

2) Indikator Perspektif Pelanggan/Pengguna Jasa

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction, customer retention, customer profitability*, dan *market share.*

Dalam perspektif pelanggan, organisasi publik atau perusahaan harus mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu pelayanan publik atau bisnis adalah kebutuhan pelanggan, sehingga kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi secara tepat. Misalnya demografi, aktivitas umum pembeli, posisi atau tanggung jawab pembeli, dan karakteristik pribadi pembeli. Di samping itu, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar (strategi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemasaran). Selanjutnya mengidentifikasi kekuatan kompetitif dan dilakukan analisis agar dapat diketahui secara dan pasar realistik dapat diidentifikasi.

Freddy Rangkuti (2017:79) menyebutkan indicator perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

a) Kepercayaan pelanggan
b) Kepercayaan donor
c) Layanan yang cepat
d) Tanggung jawab social
e) Pengembangan masyarakat

3) Indikator Perpektif Proses Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, pimpinan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses - proses operasional. Yang bisa digunakan untuk *BSC* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu sebagai berikut:

a) *Proses inovasi*, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.
b) Proses operasional, mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalm proses operasional serta mengembangkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu untuk meningkat kan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek siklus waktu sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas secara tepat waktu, dan lain-lain.

c) Proses pelayanan, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purnajual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain

Freddy Rangkuti (2017:79) menyebutkan indikator perspektif proses internal adalah sebagai berikut:

a) Terintegrasinya proses layanan
b) Administrasi yang andal
c) Produktivitas meningkat
d) Peningkatan kualitas manajemen dalam semua proses bisnis
e) Efisien eksekusi untuk setiap investasi portofolio
f) *Zero defect*

4) Indikator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *BSC* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43593.pdf

mengidentifikasi yang mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara itu tujuan dalam perspektif ini memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif (finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal). Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Freddy Rangkuti (2017:79) adalah sebagai berikut:

a) Kapabilitas sumber daya manusia
b) Komitmen sumber daya manusia
c) Motivasi
d) Teknologi

Menurut Niven (2002) langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* adalah:

a. Melakukan *survey* dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada responden terkait dengan perilaku yang dapat diamati yang terkait dengan organisasi, dari perspektif pengguna jasa yang diukur adalah kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan atau kualitas produk yang dihasilkan, dari perspektif proses internal yang diukur adalah semua aktifitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur adalah seberapa jauh perusahaan mengindentifikasikan infrastruktur yang harus di bangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.
b. Memberikan ukuran kinerja atau standar kinerja dalam menentukan tingkat atau skor terhadap empat perspektif

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sehingga di dapatkan nilai kinerja dengan kualifikasi baik atau buruk.

c. Memberi bobot pada empat perspektif dengan bobot kinerja adalah 100 persen.

Organisasi dapat berjalan dengan baik maka visi dan strategi organisasi harus di-*translate* ke dalam empat perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran). Dari tiap-tiap perspektif tersebut harus ditunjukkan tujuan (*objectives*), ukuran-ukuran (*measures*), kinerja yang digunakan, target yang akan dicapai, dan inisiatif strategik yang harus dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sekaligus untuk mencapai misi organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat men-*translate* visi dan misi ke dalam tindakan nyata sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut.

Blocher dkk., (2005: 45) menyatakan ada empat manfaat dari BSC yaitu pertama, implementasi strategi dengan mengarahkan perhatian manajer pada faktor kritis sukses (*critical success factor)* yang relevan dan cara mencapainya. Kedua, menentukan sifat dan arah perubahan yang harus dilakukan dalam pengimplementasian strategi. Ketiga, menjadi dasar yang objektif bagi organisasi dalam penilaian kinerja dan penentuan kompensasi manajemen. Keempat, menjadi suatu kerangka kerja bagi seluruh personel organisasi dalam melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Menurut Rohm (2003: 75) menyatakan ada enam tahapan dalam membangun BSC yaitu sebagai berikut pertama, menilai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

fondasi organisasi yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT atau *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Kedua, Membangun strategi bisnis, Dalam membangun strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk di dalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan, dan apakah strategi tersebut mendukung pencapaian misi organisasi. Ketiga, membuat tujuan organisasi, Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh organisasi dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya. Empat. membuat peta strategi (*strategic map*) bagi strategi bisnis, peta strategi atau *strategic map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationship*). Lima, menentukan ukuran kinerja, ukuran atau indikator kinerja harus ditetapkan sesuai dengan tujuan-tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai. Untuk setiap tujuan strategis harus ditetapkan paling sedikit satu ukuran kinerja. Enam, menyusun inisiatif, Inisiatif adalah program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Inisiatif ditetapkan berdasarkan target, yaitu tingkat kinerja yang diinginkan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik

Pada awalnya *Balanced Scorecard* yang ditulis oleh Kaplan dan Norton adalah suatu pengukuran kinerja yang diperuntukkan untuk sektor swasta. Akan tetapi dalam perkembangan selanjutnya pengukuran ini juga dapat diberlakukan pada sektor publik. Pengukuran tersebut dapat mereview cara dan jalan bagaimana organisasi pemerintah berusaha dalam melibatkan publik, stakeholder, dan pegawainya dalam usaha manajemen kinerja yang searah dengan pencapaian misi organisasi.

Seperti dikemukakan oleh Kaplan dan Norton bahwa konsep *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan bila dibandingkan dengan metode pengukuran seperti ROI (*Return On Investment*) dan *Economic Value A*dded (EVA). Proses penyeimbangan kinerja yang ditekankan dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya menyangkut aspek-aspek dalam organisasi tetapi juga aspek-aspek luar organisasi yang tidak kalah pentingnya sebagai tolok ukur.

Menurut Kaplan dan Norton, Balanced Scorecard merupakan: *... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of business includes financial measures that tells result of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal business precesses, and organizations innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance* (Kaplan & Norton, 1996, p.7)

Selanjutnya Niven berpendapat bahwa: *Public and nonprofit agencies have been slower to accept the Balanced Scorecard system of performance measurements* (Niven, 2003, p.10)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Desy N Simarmata (2008:17) *balanced scorecard* disimpulkan sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performa bisnis. Tidak hanya di sektor swasta saja tetapi juga di sektor pemerintah.

Namun karena konsep *Balanced Scorecard* ini pada awalnya ditujukan bagi sektor swasta, oleh karena itu diperlukan beberapa penyesuaian agar dapat diterapkan pada sektor publik, karena sesungguhnya orientasi sektor swasta dan sektor publik berbeda. Seperti yang diutarakan Gasperz dalam Simarmata (2008) bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian karena :

1) Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu, sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham
2) Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah
3) Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif customer stakeholder membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pemerintah, dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lain yang diatur dengan undang-undang. Sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi customer satisfaction, sangat perlu ditanamkan pola pikir terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan masyarakat. Peningkatan pendapatan tanpa diimbangi dengan kepuasan masyarakat belum menunjukkan keberhasilan organisasi publik. Keberadaan organisasi sektor publik adalah untuk memberikan pelayanan, bukan mengejar laba semata sehingga pilihan alternatif tindakan dan pengukuran atas kinerja menjadi sangat sulit. Karena tugas utama pemerintah sebagai organisasi sektor publik terbesar adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Kesejahteraan masyarakat merupakan sebuah konsep yang sangat multikompleks. Kesejahteraan masyarakat tidak hanya berupa kesejahteraan fisik yang bersifat material saja, namun termasuk kesejahteraan non fisik yang bersifat immaterial . Dalam suatu Negara yang berbentuk republik yang dimiliki Negara adalah rakyat atau masyarakat. Oleh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

karena itu, rakyat yang harus dilayani oleh Negara. Semakin kompleks pelayanan yang harus dilakukan organisasi sektor publik menciptakan tekanan baru mengenai perlunya dibuat sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif.

Perhatian terhadap pengukuran kinerja organisasi sektor publik menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas publik. Hasil kerja organisasi sektor publik harus dilaporkan dalam bentuk pertanggungjawaban kinerja. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesan organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sektor publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang relatif murah dan berkualitas. Oleh pihak legislatif, ukuran kinerja digunakan untuk menentukan kelayakan biaya pelayanan (cost of service) yang dibebankan kepada masyarakat pengguna jasa publik. Masyarakat tentu tidak mau terus-menerus ditarik pungutan sementara pelayanan yang mereka terima tidak ada peningkatan kualitas dan kuantitasnya.

Untuk mengukur kinerja organisasi, diperlukan suatu sistem berbasis kinerja. Sistem pengukuran kinerja yang baik diperlukan sebagai instrumen dalam mengukur kinerja yang handal dan berkualitas. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja hartaharta tidak berwujud (intangible assets) dan harta-harta intelektual (sumber daya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

manusia) perusahaan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2004), rancangan balanced scorecard yang dilaksanakan pada organisasi publik adalah dalam rangka untuk mewujudkan misi organisasi tersebut. Penerapan balanced scorecard yang didukung oleh sistem pelaporan yang benar akan mendukung terwujudnya pemerintahan yang baik (good governance). Organisasi Publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan balanced scorecard dalam pengukuran kinerjanya.

Eagle (2004), menyampaikan salah satu alasan mengapa kerangka balanced scorecard penting untuk diimplementasikan ke

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43093.pdf

organisasi yang bersifat publik yaitu untuk merespon tuntutan publik yang merupakan stakeholder akan akuntabilitas dan efisiensi organisasi publik. Kecenderungan saat ini adalah pengukuran kinerja telah dilakukan pada semua tingkatan organisasi pemerintahan. Tantangan utamanya adalah bagaimana memiliki sebuah sistem atau kerangka kinerja yang secara efektif mampu membagi dengan baik alokasialokasi prioritas terhadap keterbatasan sumberdaya yang ada dalam pelaksanaan prioritas tersebut dan mengukur hasilnya. Menurut Rohm (2005) untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep balanced scorecard. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan framework dimana yang menjadi driver dalam balanced scorecard untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif customers menjadi perspektif customers & stakeholders 4) perubahan perspektif learning dan growth menjadi perspektif employees and organization capacity.

Pada awal-awal diterapkannya penerapan Balanced Scorecard tidak menjadi prioritas, alih-alih diperhatikan pun tidak. Barangkali sudah terlalu banyak alat untuk mengukur kinerja pegawai sehingga kesan penggunaan balanced scorecard seperti tidak berguna. Seorang pegawai negeri sipil di diukur kinerjanya dengan tiga alat ukur yaitu Daftar Penilaian Penyelesaian Pekerjaan (DP3), Formulir Penilaian

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43093.pdf

Jabatan Pelaksana, dan Kontrak Kinerja berdasarkan balanced scorecard. Untuk tingkat unit ditambah satu lagi yaitu laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP) (Darwanto, 2008). Menurut Mardiasmo (2009), diperlukan pengukuran kinerja sektor publik untuk memenuhi tiga maksud yaitu:

1) pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.
2) ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
3) ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Mahmudi (2013) tujuan dilakukan penilaian kinerja sektor publik adalah:

1) mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2) menyediakan saran pembelajaran pegawai
3) memperbaiki kinerja periode berikutnya
4) memberikan pertimbangan yang sistematik dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment
5) memotivasi pegawai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6) menciptkan akuntabilitas publik

Penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pegawai Negeri Sipil sampai dengan saat ini dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 melalui media Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS yang dianggap tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan dan kebutuhan hukum dan diadakan penyempurnaan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. Tujuannya untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS . Berdasarkan ketentuan tersebut, kinerja pegawai dinilai atas unsur-unsur yang melekat pada personality pegawai yang bersangkutan yaitu kesetiaan, kejujuran, dan prestasi kerja serta ketaatan. Disamping itu juga dilakukan penilaian terhadap unsur kerjasama, prakarsa, dan kedisiplinan serta kepemimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Prestasi kerja PNS akan dinilai berdasarkan 2 (dua) unsur penilaian, yaitu:

1) SKP (Sasaran Kerja Pegawai), yaitu: rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS
2) Perilaku kerja, yaitu: setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Kuspriyomurdono (2011) menyatakan bahwa proses penilaian pelaksanaan pekerjaan melalui DP3 cenderung terjebak ke dalam proses formalitas, sehingga kehilangan makna substantif dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tidak berkait langsung dengan sesuatu yang telah dikerjakan oleh pegawai. Selain itu model penilaian dengan pendekatan tersebut secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Melalui model penilaian tersebut juga tidak dapat diketahui seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian selama ini juga lebih berorientasi pada penilaian kepribadian dan perilaku serta terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral. Fokus pada kinerja, peningkatan hasil, produktivitas dan pengembangan pemanfaatan potensi belum menjadi perhatian dalam model penilaian DP3. Selanjutnya pengukuran dan penilaian prestasi kerja juga tidak didasarkan pada target goal, sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif.

Untuk menyikapi berbagai kelemahan model penilaian kinerja DP3 di atas, beberapa Kementerian dan Lembaga pemerintah mengembangkan model penilaian kinerja pegawai yang dianggap lebih baik di masing-masing instansinya. Beberapa Kementerian dan lembaga pemerintah diantaranya menggunakan model penilaian kinerja dengan mengadopsi teori Balanced Scorecard dan beberapa instansi yang lain memadukan beberapa teori dikaitkan dengan job description masing-masing pegawai. Upaya tersebut sudah selayaknya diberikan apresiasi walaupun implementasinya belum

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berjalan secara efektif dan menyeluruh di semua lapisan jabatan pegawai negeri sipil. Model penilaian kinerja yang berbasis output nantinya diharapkan dapat secara obyektif mengukur dan menilai suatu tugas yang dilaksanakan oleh masing-masing pegawai sesuai dengan jabatannya.

Penilaian kinerja tersebut menyangkut kinerja tugas sesuai dengan target goal yang telah ditetapkan dan perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian capaian kinerja individu diharapkan akan dapat menggambarkan keterkaitannya dengan kinerja organisasi atau kinerja unit. Hal ini berarti bahwa jika capaian kinerja masing-masing pegawai bernilai baik, maka kinerja organisasi semestinya juga bernilai baik dan sebaliknya. Disamping itu capaian kinerja masing-masing pegawai semestinya menyumbang kinerja organisasi atau lebih jauh lagi mendukung capaian visi dan misi organisasi. Namun demikian untuk memastikan berjalannya model penilaian kinerja aparatur yang baru tersebut, masih banyak menghadapi hambatan dan tantangan.

Secara umum, penerapan konsep balanced socrecard dalam organisasi publik dapat dilakukan mulai dari proses pembelajaran dibidang keahlian, pengetahuan, data, maupun masyarakat. Proses pembelajaran ini akan mempengaruhi proses internal organisasi. Proses internal akan mewarnai mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maupun para wakil rakyat, mempengaruhi nilai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan manfaat, secara keseluruhan akan bermuara pada misi organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Penerapan balanced scorecard dalam organisasi sektor publik membutuhkan modifikasi, namun modifikasi tersebut tidak berarti harus berbeda dengan balanced scorecard untuk organisasi bisnis. Balanced Scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja sebuah organisasi, yang bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi finansial saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (Balanced) antara hasil (Result) yang dicapai dengan faktor pendorong (Enablers) untuk mencapai hasil tersebut. Balanced Scorecard bukan hanya sebagai pengukuran kinerja organisasi bisnis atau profit akan tetapi dalam jangka panjang penerapannya dapat digunakan pada organisasi publik, baik kinerja dari sisi keuangan (finansial) maupun kinerja non keuangan. Menurut Baharuddin (2006) ada empat aspek organisasi publik yang sangat relevan apabila dihubungkan dengan Balanced Scorecard dan memungkinkan untuk diadakan pengukuran yaitu:

1) Aspek Pelayanan, yaitu sejauhmana kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Kepuasan tersebut dapat diukur dengan jumlah keluhan dan komplain masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah melalui aspirasi yang disampaikan masyarakat di DPR/DPRD, di media massa, media elektronik . Keluhan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

tersebut dapat terjadi karena pelayanan yang diberikan belum baik. Misalnya, keluhan karena lamanya waktu pelayanan publik, keluhan karena kualitas hasil pelayanan public belum baik dan keluhan yang terjadi karena sikap dan perilaku aparat pelayanan public yang memang belum bagus.

2) Aspek Bisnis Internal dikaitkan dengan proses internal pada organisasi publik, yakni kinerja pegawai, sejauhmana organisasi public mengadakan inovasi, maksimalisasi produk kebijakan dalam pelayanan internal serta interaksi masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan penilaian ini dikaitkan dengan sikap dan perilaku orang atau aparat yang melayani.

3) Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan di dalam organisasi publik mencakup tentang pemberdayaan sumber daya manusia sebagai perangkat dari organisasi publik. Pendidikan dan pembelajaran perlu diberikan kepada karyawan agar termotivasi memiliki keahliadan keterampilan kerja memperbaiki pola.

4) Aspek Keuangan/Finansial merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut karena adanya peningkatan sumber daya yang dimiliki. Dengan adanya pelaksanaan kegiatan atau produk layanan yang baik selanjutnya akan memperoleh hasil respon positif dari masyarakat dalam bentuk pembayaran pajak dan retribusi daerah atau sumber lainnya. Ini adalah hasil akhir sebagai akibat dari tiga aspek berjalan dengan baik. Oleh karena itu keuangan organisasi public yang baik berimplikasi pada

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kualitas pelayanan, seperti penyerahan produk hasillayanan tepat waktu, kualitas produk/jasa layanan publik menjadi lebih baik, kesejahteraan pegawai meningkat dan pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik karena imbalan yang tersedia.

Menurut Robertson (2000) instansi pemerintah sebagai pure nonprofit organization atau organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dimana tujuan paling utamanya peningkatan pelayanan publik balanced scorecard dapat diterapkan dengan memodifikasi dimana perspektif pelanggan ditempatkan dipuncak, diikuti perspektif keuangan, proses internal dan perspektif pembelajaran dan inovasi. Modifikasi dengan menempatkan perspektif pelanggan dipuncak hirarki mewujudkan bagaimana instansi pemerintah mampu menghasilkan outcome sebagaimana keinginan dan kebutuhan masyarakat seperti gambar berikut:

Instansi pemerintah seperti organisasi perangkat daerah merupakan pure nonprofit organization yang menurut Quinlivan (2000) dalam Mahsun (2006) tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Trend pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis outcome daripada sekedar ukuran proses. Artinya kinerja organisasi publik ini sebenarnya bukan terletak pada proses mengolah input menjadi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

output tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat.

Menurut Gordon Robertson dalam Lokakarya Review Kinerja (2002) hirarki model Balanced Scorecard untuk pure non profit organization seperti organisasi perangkat daerah adalah sebagai berikut pada gambar 2.1 di bawah ini. Pada pure non profit organization keberhasilan belum bisa dikatakan tercapai jika hanya berhasil meningkatkan pendapatan atau return on investment yang tinggi, tetapi ukuran outcome yaitu dengan menempatkan perspektif pelanggan di puncak hirarki yang berarti bagaimana instansi pemerintah mampu menghasilkan outcome sebagaimana keinginan dan kebutuhan masyarakat (Mahsun, 2006).

Gambar 2.1 Model BSC untuk Pure Non Profit Organization
Sumber: Muhammad Mahsun (2006: 165)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Kearsipan

Lembaga kearsipan adalah lembaga yang memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab di bidang pengelolaan arsip statis dan pembinaan kearsipan, lembaga yang mengelola arsip statis. Yang termasuk lembaga kearsipan adalah Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI), arsip daerah provinsi, arsip daerah kabupaten atau kota, dan arsip perguruan tinggi (Sumbar Ali Muhidin-Hendri Winata 2016:23)

a. Definisi Arsip

Definisi arsip berdasarkan Pasal 1 Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009 menyebutkan bahwa Kearsipan adalah hal-hal yang berkenaan dengan arsip. Sedangkan Arsip adalah rekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Adapun fungsi unit kearsipan di lembaga kearsipan, yaitu:

a. Melaksanakan pengelolaan arsip inaktif dari unit pengelolah di lingkungannya;
b. Mengolah arsip dan menyajikan arsip menjadi informasi dalam kerangka Sistem Kearsipan Nasional (SKN) dan Sistem Informasi Kearsipan Nasional (SIKN);
c. Melaksanakan pemusnahan arsip di lingkungan lembaganya;
d. Mempersiapkan penyerahan arsip statis oleh pimpinan pencipta arsip kepada ANRI;
e. Melaksanakan pembinaan dan evaluasi dalam rangka penyelenggaraan kearsipan di lingkungannya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Menurut Mustari Irawan (2001:10) Arsip (*records*) sebagai salah satu sumber informasi terekam (*recorded information*) memiliki fungsi yang sangat penting untuk menunjang proses kegiatan administrasi negara dan manajemen birokrasi. Disamping itu arsip (archives) dapat pula dimanfaat oleh lembaga dan instansi pemerintah serta masyarakat umum bagi pendidikan dan penelitian. Sebagai endapan informasi kegiatan administrasi dan manajemen, arsip akan terus tumbuh dan berkembang secara akumulatif sejalan dengan semakin kompleksnya fungsi dan organisasi. Dampaknya arsip semakin menumpuk secara tidak terkontrol. Arsip-arsip cenderung diabaikan oleh pengelolaannya, membutuhkan informasi arsip untuk kebutuhan pelaksanaan tugas ataupun untuk pengambilan keputusan (*decision making*), jadi sulit atau memerlukan waktu yang relatif lama untuk diketemukan kembali (*retrevival*). Arsip sebagai salah satu sumber informasi membutuhkan suatu sistem pengelolaan (*management*) yang tepat sehingga dapat menciptakan efektifitas, efisien dan produktifitas bagi organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2015:30) arsip mempunyai peranan yang sangat penting bagi kehidupan organisasi, mengakibatkan arsip perlu dikelola dengan baik, sehingga apabila ada pihak yang membutuh arsip, maka arsip akan dapat disajikan dengan cepat dan tepat. Banyak faktor yang mempengaruhi agar kearsipan mempunyai citra yang positif, antara lain adalah kerapihan penyimpanan, kebersihan tempat penyimpanan, petugas yang terdidik dan terampil, kemudahan untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menyimpanan dan menemukan kembali arsip, terjaminnya keamanan arsip sebagainya.

Menururt Zulkilfi Amsyah (2005:16) hasil pekerjaan administrasi adalah arsip. Karena pekerjaan administrasi berada pada setiap unit kerja perkantoran, maka pekerjaan arsip akan berada pada setiap unit. Di samping sebagai hasil pekerjaan administrasi, arsip juga merupakan alat bantu untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan administrasi.

Sedarmayanti (2015:38) arsip merupakan pusat ingatan dari setiap organisasi. Apabila arsip yang memiliki oleh organisasi yang bersangkutan akan mengalami hambatan dalam pencapaian tujuan. Informasi yang diperlukan melalui arsip, dapat menghindarkan salah komunikasi, mencegah adanya duplikasi pekerjaan dan membantu mencapai efisiensi kerja.

Menurut Irawan (2009:1.5) kehadiran arsip pada dasarnya karena adanya kegiatan organisasi, suatu kelompok atau individu. Tanpa adanya suatu kegiatan atau aktivitas, maka arsip tidak akan tercipta. Arsip dinamis dengan demikian dapat merupakan informasi keseluruhan proses dalam organisasi. Oleh karenanya arsip dinamis ini memiliki beberapa fungsi arsip yatu: 1. Mendukung Proses Pengambilan Keputusan, 2. Mendukung Proses Perencanaan, 3. Mendukung Pengawasan, 4. Sebagai Alat Pembuktian, 5. Memori Perusahaan, 6. Arsip Untuk Kepentingan Politik dan Ekonomi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Arsip dalam setiap organisasi berbeda-beda dikarenakan fungsi arsip yang juga berbeda-beda. Menurut Widjajan (1986:101) penggolongan arsip berdasarkan fungsi arsip dalam mendukung kegiatan organisasi ini ada dua, yaitu: (a) Arsip dinamis, yaitu arsip yang masih dipergunakan secara langsung dalam penyususnan perencanaan, pelaksanaan kegiatan pada umumnya atau dalam penyelenggaraan pelayanan ketatausahaan. (b) Arsip Statis, yaitu arsip yang sudah tidak dipergunakan secara langsung dalam perencanaan.

Endang Wiryatmi Tri Lestari (1993:26) menyatakan bahwa:

Kearsipan ialah tata cara pengurusan penyimpanan warkat atau arsip menurut aturan dan prosedur yang berlaku dengan mengingat tiga unsur pokok yang meliputi, Penyimpanan *(storing)*, Penempatan *(placing)*, Penemuan kembali *(finding)*.

Pengertian kearsipan menurut Basir Barthos (2000) memberikan pengertian arsip sebagai setiap catatan tertulis baik dalam bentuk gambar ataupun bagan yang memuat keterangan-keterangan mengenai sesuatu subyek (pokok persoalan) ataupun peristiwa yang dibuat orang untuk membantu daya ingatan orang (itu) pula. Lebih lanjut Basir Barthos (2000) mengatakan bahwa kearsipan mempunyai peranan sebagai peranan sebagai pusat ingatan, sumber informasi, dan sebagai alat pengawasan yang sangat diperlukan dalam setiap organisasi dalam rangka kegiatan perencanaan, penganalisaan, pengembangan, perumusan kebijakan, pengambilan keputusan, pembuat laporan, pertanggungjawaban, penilaian dan pengendalian setepat-tepatnya. Setiap

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kegiatan tesebut, baik dalam organisasi pemerintah maupun swasta selalu ada kaitannya dengan masalah arsip, arsip mempunyai peranan penting dalam proses penyajian inforamasi bagi pimpinan untuk membuat keputusan dan merumuskan kebijakan, oleh sebab itu untuk dapat menyajikan informasi yang lengkap, cepat dan benar haruslah ada sistem dan prosedur kerja yang baik di bidang kearsipan.

Karakteristik arsip yang dapat ditemukan dalam dokumen yang berisi data atau informasi itu berasal dari hubungan antara struktur, konten dan konteks. Arsip menampilkan kejadian yang aktual (nyata) dan merupakan produk dari kegiatan organisasi atau perorangan (penciptanya) yang bersifat lengkap *(complet)*, dan autentik *(authentic)*. Sifat arsip juga mempertimbangkan sebagai memiliki nilai kebuktian bukum, keuangan, menajerial/administrasi, dan pertanggung sosial. *Modul Pengantar PAD(Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kearsipan ANRI, 201:12).*

Menurut Lundgren dan Lundgren, dalam bukunya *Record Management in The Computer Age,* Arsip merupakan suatu bukti dari kejadian atau kegiatan yang direkam di dalam bentuk yang nyata bersifat *tangible* sehingga memungkinkan untuk diketemukan kembali (1989:4)

Dalam pengertian yang hampir sama, Milburn D. Smith III, menyatakan bahwa arsip *(record)* merupakan keseluruhan bentuk informasi yang terekam. Media arsip menurut Smith III dapat berupa kertas, *film, microfilm,* media magnetik, atau disk *optik* (1986:4).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Berdasarkan pada dua pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa apapun jenis arsip harus memiliki unsur-unsur (1), arsip merupakan informasi terekam, (2), memiliki bentuk media yang nyata dalam arsip dapat dilihat dan dibaca, diraba dan didengar, dan yang terakhir (3), arsip memiliki fungsi dan kegunaan. Kegunaan ini dapat merupakan *evidence* atau memiliki suatu legalitas tertentu yang dapat digunakan di dalam rangka menunjang proses pelaksanaan kegiatan dalam rangka menunjang proses pelaksanaan kegiatan administrasi dan fungsi-fungsi manajemen birokrasi, pemerintahan dan bisnis. *Modul Pengantar PAD (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kearsipan ANRI, 2015:22.23).*

b. Tujuan Kearsipan

Tujuan kearsipan secara umum adalah untuk menjamin keselamatan bahan pertangggungjawaban nasional tentang rencana, pelaksanaan dan penyelenggaraan kehidupan kebangsaan, serta untuk menyediakan bahan pertanggungjawaban tersebut bagi kegiatan pemerintah.

Tugas pokok unit kearsipan pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1) Menerima;
2) Mencatat;
3) Mendistrubusi warkat sesuai kebutuhan;
4) Menyimpan, menata dan menemukan kembali arsip sesuai dengan sistem tertentu;
5) Memberikan pelayanan kepada pihak-pihak yang memerlukan arsip;
6) Mengadakan perawatan/pemeliharaan arsip;
7) Mengadakan atau merencanakan penyusutan arsip, dan lain-lain.

Sedangkan fungsi arsip menurut Basir Barthos (2000) menyebutkan bahwa fungsi arsip membedakan: a) arsip dinamis yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dipergunakan secara langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, penyelenggaraan kehidupan kebangsaan pada umumnya atau dipergunakan secara langsung untuk penyelenggaraan administrasi negara b) arsip statis yang tidak dipergunakan secara langsung untuk perencanaan, penyelenggaraan kehidupan kebangsaan pada umumnya maupun untuk penyelenggaraan sehari-hari administrasi negara.

Tujuan penyelenggaraan kearsipan menurut Pasal 3 Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009 adalah:

1) menjamin terciptanya arsip dari kegiatan yang dilakukan oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan, serta ANRI sebagai penyelenggara kearsipan nasional;
2) menjamin ketersediaan arsip yang autentik dan terpercaya sebagai alat bukti yang sah;
3) menjamin terwujudnya pengelolaan arsip yang andal dan pemanfaatan arsip sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
4) menjamin pelindungan kepentingan negara dan hak-hak keperdataan rakyat melalui pengelolaan dan pemanfaatan arsip yang autentik dan terpercaya;
5) mendinamiskan penyelenggaraan kearsipan nasional sebagai suatu sistem yang komprehensif dan terpadu;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

6) menjamin keselamatan dan keamanan arsip sebagai bukti pertanggungjawaban dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara;
7) menjamin keselamatan aset nasional dalam bidang ekonomi, sosial, politik, budaya, pertahanan, serta keamanan sebagai identitas dan jati diri bangsa; dan
8) meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam pengelolaan dan pemanfaatan arsip yang autentik dan terpercaya

Dalam pengelolaan kearsipan yang baik diperlukan beberapa faktor, antara lain:

1) Penggunaan sistem penyimpanan secara tepat, sistem penyimpanan arsip atau sering disebut Filling System, adalah suatu rangkaian tata cara yang teratur menurut suatu pedoman tertantu untuk menyusun atau menyimpan warkah-warkah, sehingga bila sewaktu-waktu diperlukan dapat diketemukan kembali secara cepat dan tepat;
2) Fasilitas kearsipan memenuhi syarat, fasilitas disini diartikan sebagai kebutuhan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam suatu usaha kerja sama manusia.

Petugas kearsipan yang memenuhi syarat untuk dapat di bagi dalam 5 (lima) tahap yaitu sebagai berikut:

1) Pendataan Arsip

Kegiatan yang dilakukan dalam pendataan arsip meliputi:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. Pengumpulan data dengan cara pencatatan arsip di satuan kerja instansi, mengenai volume arsip, kondisi fisik, kurun waktu, dan substansi informasi arsip di instansi yang bersangkutan.

b. Membuat Daftar Ikhtisar Arsip (DIA) berdasarkan hasil pendataan daftar data hasil survei yang tertuang dalam daftar ikhtisar arsip ini dijadikan bahan untuk membuat perencanaan yang menyangkut besarnya pembiayaan, waktu kegiatan dan peralatan yang dibutuhkan.

2) Penataan Arsip

Kegiatan yang dilakukan dalam penataan arsip meliputi:

a. Memilah arsip dan non arsip serta menyusun kembali seri berkas/arsip berdasarkan struktur administrasi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi sesuai dengan penataan pada masa arsip aktif;

b. Mendiskripsikan arsip berdasarkan kesatuan unit informasinya (seri arsip) dalam kartu/daftar deskripsi;

c. Menyusun skema pengaturan arsip berdasarkan klasifikasi arsipatau fungsi organisasi instansi;

d. Mengelompokkan informasi arsip berdasarkan skema pengaturan arsip dan memberikan nomor tetap;

e. Mengelompokkan fisik arsip sesuai nomor urut tetap pada kartu/daftar deskripsi dan memberikan penomoran/label pada fisik (pembungkus) dan boks arsip;

f. Membuat Daftar Pertelaan Arsip Sementara;

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Penilaian Arsip

Penilaian arsip dilakukan pada setiap jenis/seri arsip sesuai dengan tugas pokok dan fungsi instansi yang bersangkutan. Bagi instansi yang telah memiliki Jadwal Retensi Arsip (JRA), penilaian dilakukan sesuai dengan ketentuan JRA instansi yang bersangkutan.

4) Pemusnahan Arsip

a. Berdasarkan daftar pertelaan arsip usul musnah, tim melakukan penilaian kembali apakah jenis-jenis arsip yang tercantum dalam daftar tersebut sudah sama sekali tidak bernilai guna, tidak bertentangan dengan peraturan perundangan-undangan dan tidak merugikan pihak manapun, yang hasilnya berupa rekomendasi hasil penilaian.

b. Sebelum pelaksanaan pemusnahan instansi pusat maupun daerah mengirimkan terlebih dahulu surat permintaan persetujuan pemusnahan arsip kepada Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).

c. Bagi instansi yang memiliki Jadwal Retensi Arsip maka terhadap jenis arsip yang memiliki retensi di bawah 10 tahun tidak perlu meminta pertimbangan dan persetujuan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).

d. Pelaksanaan pemusnahan disaksikan oleh minimal 2 (dua) orang dari pejabat hukum atau perundang-undang dan unsur pengawasan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. Pelaksanaan pemusnahan disertai dengan Berita Acara dan Daftar Arsip yang dimusnahkan.

f. Pemusnahan dilaksanakan secara total sehingga fisik dan informasinya tidak dapat dikenali lagi.

5) Penyerahan Arsip

Proses akhir dari kegiatan pendataan, penyelamatan dan pelestarian dokumen/arsip Negara adalah penyerahan arsip statis ke Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI).

c. Asas Kearsipan

Berdasarkan Pasal 4 Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009 menyebutkan penyelenggaraan kearsipan dilaksanakan berasaskan:

1) kepastian hukum;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan dilaksanakan berdasarkan landasan hukum dan selaras dengan peraturan perundang-undangan, kepatutan, dan keadilan, dalam kebijakan penyelenggaraan negara. Hal ini memenuhi penerapan asas supremasi hukum yang menyatakan bahwa setiap kegiatan penyelenggaraan negara didasarkan pada hukum yang berlaku.

2) keautentikan dan keterpercayaan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus berpegang pada asas menjaga keaslian dan keterpercayaan arsip, sehingga dapat digunakan sebagai bukti dan bahan akuntabilitas.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) keutuhan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus menjaga kelengkapan arsip dari upaya pengurangan, penambahan, dan pengubahan informasi maupun fisik yang dapat mengganggu keautentikan dan keterpercayaan arsip.

4) asal usul (*principle of provenance*);

Yaitu asas yang diterapkan untuk menjaga arsip tetap terkelola dalam satu kesatuan pencipta arsip (provenance), tidak dicampur dengan arsip berasal dari pencipta arsip lain, sehingga arsip dapat melekat pada konteks penciptanya.

5) aturan asli (*principle of original order*);

Yaitu asas yang diterapkan untuk menjaga arsip tetap ditata sesuai dengan pengaturan aslinya (original order) atau sesuai dengan pengaturan ketika arsip masih digunakan untuk pelaksanaan kegiatan pencipta arsip.

6) keamanan dan keselamatan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus memberikan jaminan keamanan arsip dari kemungkinan kebocoran dan penyalahgunaan informasi oleh pengguna yang tidak berhak dan penyelenggaraan kearsipan harus dapat menjamin terselamatkannya arsip dari ancaman bahaya, baik yang disebabkan oleh alam maupun perbuatan manusia.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

7) keprofesionalan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus dilaksanakan oleh sumberdaya manusia yang profesional dan memiliki kompetensi di bidang kearsipan.

8) keresponsifan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus tanggap atas permasalahan kearsipan ataupun masalah lain yang berkait dengan kearsipan, khususnya bila terjadi kehancuran, kerusakan, atau hilangnya arsip.

9) keantisipatifan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus didasari pada antisipasi atau kesadaran terhadap berbagai perubahan dan kemungkinan perkembangan pentingnya arsip bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. Perkembangan berbagai perubahan dalam penyelenggaraan kearsipan antara lain perkembangan teknologi informasi, bduaya, dan ketatanegaraan.

10) kepartisipatifan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus memberikan ruang untuk peran serta dan partisipasi masyarakat di bidang kearsipan.

11) akuntabilitas;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus memperhatikan arsip sebagai bahan akuntabilitas dan harus merefleksikan kegiatan dan peristiwa yang direkam.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

12) kemanfaatan;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus dapat memberikan manfaat bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

13) aksesibilitas;

Yaitu penyelenggaraan kearsipan harus dapat memberikan kemudahan, ketersediaan, dan keterjangkauan bagi masyarakat untuk memanfaatkan arsip.

14) kepentingan umum

Yaitu penyelenggaraan kearsipan dilaksanakan dengan memperhatikan kepentingan umum dan tanpa diskriminasi.

Arsip bagi organisasi publik memiliki peran yang strategis, seperti yang tertera dalam konsideran Undang-undang Nomor 43 Tahun 2009 menyebutkan bahwa dalam rangka mempertahankan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan mencapai cita-cita nasional sebagaimana tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, arsip sebagai identitas dan jati diri bangsa, serta sebagai memori, acuan, dan bahan pertanggungjawaban dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara harus dikelola dan diselamatkan oleh negara.

Dalam upaya mewujudkan penyelenggaraan negara yang baik dan bersih serta dalam menjaga agar dinamika gerak maju masyarakat, bangsa, dan negara ke depan agar senantiasa berada pada pilar perjuangan mencapai cita-cita nasional, arsip yang tercipta harus dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

menjadi sumber informasi, acuan, dan bahan pembelajaran masyarakat, bangsa, dan negara. Oleh karena itu setiap lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, perusahaan dan perseorangan harus menunjukkan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan, penciptaan, pengelolaan, dan pelaporan arsip yang tercipta dari kegiatankegiatannya.

Pertanggungjawaban kegiatan dalam penciptaan, pengelolaan, dan pelaporan arsip tersebut diwujudkan dalam bentuk menghasilkan suatu sistem rekaman kegiatan yang faktual, utuh, sistematis, autentik, terpercaya, dan dapat digunakan. Untuk mewujudkan pertanggungjawaban tersebut dibutuhkan kehadiran suatu lembaga kearsipan, baik yang bersifat nasional, daerah, maupun perguruan tinggi yang berfungsi mengendalikan kebijakan, pembinaan, pengelolaan kearsipan nasional agar terwujud sistem penyelenggaraan kearsipan nasional yang komprehensif dan terpadu.

Dalam rangka mewujudkan sistem penyelenggaraan kearsipan nasional dan daerah yang komprehensif dan terpadu, lembaga kearsipan perlu membangun suatu sistem kearsipan nasional yang meliputi pengelolaan arsip dinamis dan pengelolaan arsip statis. Sistem kearsipan nasional dan daerah berfungsi menjamin ketersediaan arsip yang autentik, utuh, dan terpercaya serta mampu mengidentifikasikan keberadaan arsip yang memiliki keterkaitan informasi sebagai satu keutuhan informasi pada semua organisasi kearsipan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penyelenggaraan sistem kearsipan nasional dan daerah sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem penyelenggaraan kearsipan nasional akan dapat berjalan secara efektif apabila lembaga kearsipan nasional dan daerah didukung oleh suatu sistem informasi kearsipan nasional. Pembangunan sistem informasi kearsipan nasional dan daerah dalam kerangka sistem kearsipan nasional berfungsi untuk menyajikan informasi yang autentik, utuh, dan terpercaya serta mewujudkan arsip sebagai tulang punggung manajemen penyelenggaraan negara dan daerah, memori kolektif bangsa, dan simpul pemersatu bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Agar fungsi sistem informasi kearsipan nasional dan daerah dapat berjalan secara optimal lembaga kearsipan kearsipan perlu membentuk jaringan informasi kearsipan nasional dengan Arsip Nasional Republik Indonesia sebagai pusat jaringan nasional serta lembaga kearsipan provinsi, lembaga kearsipan kabupaten/kota, dan lembaga kearsipan perguruan tinggi sebagai simpul jaringan. Jaringan informasi kearsipan nasional pada lembagalembaga kearsipan berfungsi untuk meningkatkan akses dan mutu layanan kearsipan kepada masyarakat, kemanfaatan arsip bagi kesejahteraan rakyat, dan peran serta masyarakat di bidang kearsipan.

Sistem penyelenggaraan kearsipan nasional yang komprehensif dan terpadu harus dibangun dengan mengimplementasikan prinsip, kaidah, norma, standar, prosedur, dan kriteria, pembinaan kearsipan, sistem pengelolaan arsip, sumber daya pendukung, serta peran serta

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

masyarakat dan organisasi profesi yang sedemikian rupa, sehingga mampu merespons tuntutan dinamika gerak maju masyarakat, bangsa, dan negara ke depan.

Penyelenggaraan kearsipan pada penyelenggaraan Negara dan penyelenggaraan daerah saat ini masih mengalami permasalahan dan hambatan, hal ini dikarenakan penyelenggaraan kearsipan nasional dan daerah saat ini pada dasarnya belum bersifat terpadu, sistemik, dan komprehensif yang semuanya tidak terlepas dari pemahaman dan pemaknaan umum terhadap arsip yang masih terbatas dan sempit oleh berbagai kalangan, termasuk di kalangan penyelenggara negara dan penyelenggaraan daerah.

3. Penelitian Terdahulu

Sri Utari (2006) melakukan penelitian tentang Analisis Kinerja Institusi Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Denpasar, menggunakan model pengukuran *balance scorecard* diukur dari empat perspektif, hasil penelitian secara parsial kinerja institusi pengujian kendaraan bermotor Kota Denpasar dari perspektif keuangan menunjukkan kualifikasi sangat baik dengan capaian sebesar 89,93 persen. Kinerja dari perspektif pengguna jasa berada pada kualifikasi buruk yang terutama disebabkan oleh rendahnya kinerja variabel ketepatan pelayanan. Kinerja dari perspektif proses internal berada pada kualifikasi buruk yang terutama disebabkan oleh rendahnya kinerja variabel keadilan dan persamaan dalam pelayanan. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

berada pada kualifikasi baik. Kinerja Institusi Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Denpasar secara menyeluruh ditinjau dari empat perspektif kinerja berada pada kualifikasi kinerja sedang atau tingkat keberhasilan cukup berhasil. Berdasarkan hasil penelitian ini ditinjau dari perspektif pengguna jasa disarankan agar meningkatkan ketepatan pelayanan terutama dalam pemanfaatan alat uji secara tepat. Ditinjau dari perspektif proses internal disarankan agar tidak membeda-bedakan pengguna jasa dalam memberikan pelayanan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan model pengukuran *balance score card*. Sedangkan perbedaannya adalah pada obyek penelitian pada penelitian ini yang menjadi obyek mpenelitian adalah Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau sebagai organisasi perangkat daerah.

Iniati (2010) melakukan penelitian tentang Pengaruh Tingkat Pendidikan, Umur, Masa Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Arsip Pemerintah Provinsi Bali, menggunakan teknik analisis linier berganda, disimpulkan secara mandiri pendidikan, umur, masa kerja, tidak mempengaruhi kinerja pengelolaan arsip Pemerintah Provinsi Bali, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pengelolaan arsip. Motivasi memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pengelolaan arsip dibandingkan variabel bebas 0,452 berdasarkan hasil penelitian ini disarankan untuk dapat meningkatkan kinerja pengelolaan arsip, maka motivasi bagi petugas arsip perlu ditingkatkan yaitu berupa pemberian insentif berupa tunjangan fungsional dan tunjangan kesehatan juga

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dengan memperhatikan faktor-faktor lain yang berpengaruh seperti penyediaan sarana gedung kantor yang memadai, sarana gudang arsip, serta dukungan dana operasional yang memadai.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti dan menganalisis kinerja pengelolaan arsip. Sedangkan perbedaannya adalah metode penelitian yang digunakan, pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan *balance score card.*

Astiniasih (2010) melakukan penelitian tentang Kinerja Puskesmas di Kabupaten Bangli menggunakan model pengukuran *balanced scorecard* diukur dari empat perspektif. Hasil penelitian kinerja secara komprehensif atas empat perspektif berada pada kualifikasi kinerja baik dengan nilai indeks komposit sebesar 96,10 persen. Sedangkan hasil penelitian secara parsial kinerja puskesmas di Kabupaten Bangli dari perspektif keuangan menunjukkan kategori baik dengan nilai capaian sebesar 1212,10 persen. Kinerja dari perspektif pengguna jasa adalah baik dengan nilai capaian kinerja sebesar 99,50 persen, kinerja dari perspektif proses internal adalah baik dengan capaian kinerja sebesar 87,36 persen. Tetapi yang perlu mendapat perhatian dari perspektif ini adalah tingkat absensi, kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kualifikasi baik dengan nilai capaian kinerja sebesar 70,81 persen namun penghargaan uang dan non uang serta penyediaan sarana dan prasarana perlu mendapat perhatian.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan model pengukuran *balance score card.* Sedangkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perbedaannya adalah pada obyek penelitian, pada penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah untuk meneliti dan menganalisis kinerja pengelolaan kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau sebagai organisasi perangkat daerah

Situmorang (2010) melakukan penelitian tentang Kinerja PD Pasar Kota Denpasar dengan pendekatan *Balance Scorecard.* Penelitian tentang Kinerja PD Pasar Kota Denpasar menujukkan kondisi kinerja perspektif keuangan tahun 2009 pada Kualifikasi Cukup dengan nilai capaian kinerja 68 persen. Kinerja perspektif pelanggan menunjukkan kualifikasi kurang yaitu 30 persen. Kinerja perspektif keuangan tahun 2009 pada kualifikasi "Baik" dengan nilai capaian kinerja sebesar 102,20. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kualifikasi Cukup dengan nilai capaian kinerja 64 persen. Kinerja secara menyeluruh dengan menggunakan Indeks Komposit berada pada kualifikasi Cukup dengan kinerja 80.30 persen. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditinjau dari perspektif keuangan disarankan agar PD Pasar Kota Denpasar sebaiknya memperhatikan upaya peningkatan pelayanan parkir, pelayanan kebersihan dan pelayanan kebersihan toilet. Untuk perspektif pelanggan disarankan agar PD Pasar Kota Denpasar sebaiknya memperhatikan upaya peningkatan pelayanan parkir, pelayanan kebersihan dan pelayanan kebersihan toilet. Untuk perspektif proses bisnis internal yang perlu diperhatikan adalah mengupayakan pembangunan pasar baru sehingga bisa menambah tempat berjualan dengan demikian dapat menambah pedagang serta mengupayakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pembangunan areal parkir. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu diperhatikan adalah tingkat kepuasan pegawai terutama pemberian insentif atas prestasi pegawai, konsisten, implementasi sistem dan prosedur dan penyediaan teknologi yang memadai di setiap bagian, sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian kegiatan operasional.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan model pengukuran *balance score card*. Sedangkan perbedaannya adalah pada obyek penelitian, pada penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah untuk meneliti dan menganalisis kinerja pengelolaan kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau sebagai organisasi perangkat daerah

Emilda Handayani (2012) judul penelitian "Manajemen kearsipan Di Sekertariat Daerah Provinsi Jawa Barat". Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegiatan manajemen kearsipan surat sub bagian tata usaha di sekertariat daerah provinsi jawa barat atas dasar keputusan gubernur tentang tata kearsipan bahwasanya mengelola arsip di mulai dari kegiatan penciptaan naskah dinas, penataan arsip, klasifikasi arsip, penyusutan arsip, pengelolaan arsip media baru, layanan informasi arsip dengan menggunakan media komputer dan pemeliharaan arsip guna untuk menyesuaikan dan menyeragamkan kegiatan arsip. Oleh karena itu, bagian tata usaha di sekertariat kearsipan hanya meliputi beberapa bagian saja diantaranya yaitu kegiatan penerimaan, pengarahan, pengendalian, penyimpanan dan ekspedisi atau pengiriman surat.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kearsipan dan sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah pada obyek penelitian dan metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pendekatan balance score card berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/pengguna jasa, perspektif proses intern serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

B. Kerangka Berpikir

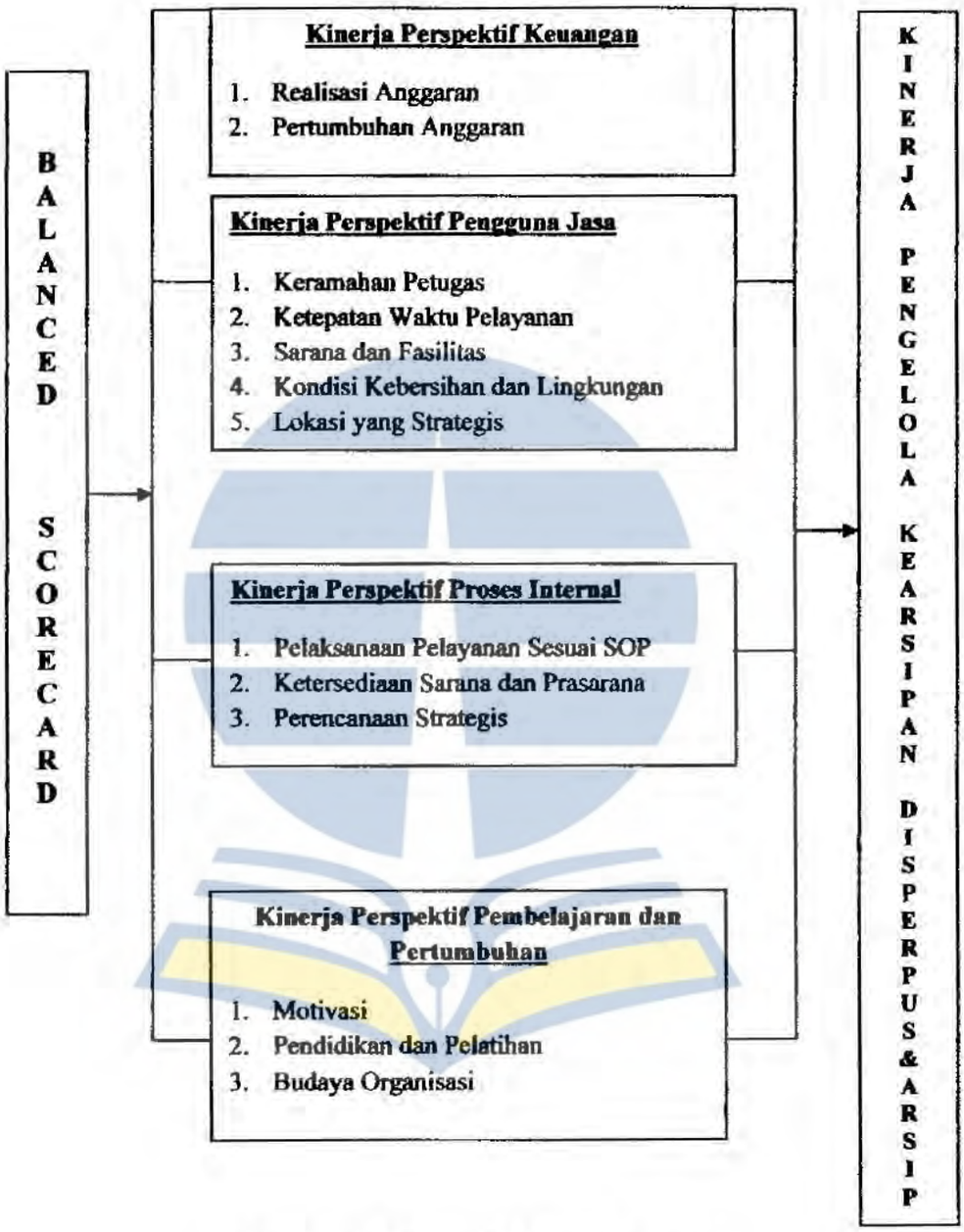
Dengan menggunakan pendekatan *balance score card* melalui empat pengukuran perspektif yaitu: keuangan, pengguna jasa, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau diukur dari kemampuan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau untuk merealisasikan target anggaran kearsipan dengan realisasi anggaran kearsipan perspektif pengguna jasa memungkin organisasi menyelaraskan berbagai ukuran pengguna jasa yang penting seperti kepuasan pengguna jasa, dengan perspektif proses internal harus mengidentifikasi berbagai proses penting yang sebaiknya dikuasai dengan baik agar mampu memenuhi tujuan dan sasaran. Sedangkan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi menyediakan infrastruktur yang memungkin tujuan keempat perspektif lainnya dapat dicapai.

Dengan melakukan pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, maka dapat diketahui seberapa jauh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah Kabupaten Malinau dapat memberikan pelayanan prima di bidang kearsipan.

Berikut ini disajikan kerangka berpikir Analisis Kinerja Pengelolaan KearsipanDinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau.



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Definisi Konsep dan Operasional

1. Definisi Konsep

Definisi konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Analisis

Analisis adalah suatu usaha untuk mengamati secara detail sesuatu hal dengan cara menguraikan komponen penyusunnya untuk dikaji lebih lanjut. Penelitian ini akan melakukan pengamatan secara detail terhadap kinerja pengelolaan kearsipan.

b. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh organisasi dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja pengelolaan kearsipan yang dilaksanakan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau

2. Definisi Operasional

Definisi operasional dari masing-masing variabel adalah sebagi berikut:

a. Kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini adalah kemampuan dari Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau untuk merealisasikan target anggaran kearsipan yang akan diukur dari perbandingan antara realisasi anggaran dengan target anggaran dinyatakan dengan persen, indikatornya adalah:

1) Realisasi anggaran, yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2) Pertumbuhan anggaran, yaitu dengan membandingkan antara anggaran tahun berjalan dengan anggaran periode tahun sebelumnya

b. Kinerja perspektif pengguna jasa/pengelola kearsipan pada masing-masing OPD adalah perspektif kinerja untuk menyelaraskan berbagai ukuran penting dalam memberikan pelayanan, sehingga dapat menciptakan kepuasan bagi pengguna jasa. Tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan adalah persepsi puas atau tidak puas. Indikatornya adalah:

1) Keramahan petugas dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa
2) Ketepatan waktu layanan yang diberikan dalam melaksanakan kegiatan kearsipan
3) Sarana dan fasilitas, adalah ketersediaan sarana dan fasilitas yang disediakan bagi pengguna jasa dalam kegiatan kearsipan
4) Kondisi kebersihan dan lingkungan yang memberikan pengaruh terhadap pelayanan yang diberikan
5) Lokasi yang strategis untuk memudahkan akses bagi pengguna jasa

c. Kinerja perspektif proses internal menggambarkan sistem dan prosedur dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan ditinjau dari persepsi responden, indikatornya, adalah:

1) Pelaksana pelayanan kearsipan berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan
2) Ketersediaan sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

3) Perencanaan strategis sebagai dasar pelaksanaan kegiatan

d. Kinerja perpektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada pelanggan, indikatornya adalah:

1) Motivasi individu dalam organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab di bidang kearsipan
2) Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada anggota organisasi
3) Budaya organisasi yang tercipta pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau yang dapat mempengaruhi anggota dalam organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Berdasarkan pada tujuan peneltian yang akan dicapai, bentuk penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif, yaitu merupakan suatu penelitian untuk mencari kebenaran secara ilmiah dan memandang obyek secara keseluruhan dan digunakan sebagai dasar untuk mengamati dan mengumpulkan informasi.

Penelitian ini diarahkan pada kondisi aslinya artinya tidak ada perlakuan khusus terhadap data, sehingga data mencerminkan aslinya atau keadaan sebenarnya dan peneliti dapat membuat penafsiran berdasarkan data lapangan, hasil wawancara, observasi langsung, dan literatur yang sesuai dengan permasalahan. Lebih lanjut, moleong juga mengemukan tentang definisi penelitian kualitatif, yakni :

> "Peneliti Kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah" (2009;9).

Penelitian kualitatif ini bersifat deskriptif artinya seorang peneliti dapat menemukan data penelitian dalam bentuk kata-kata, gambar dan data tersebut meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, foto-foto, nota dan lain-lainnya. Dalam penelitian ini, yang terpenting adalah kemampuan peneliti dalam menterjemahkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi dan studi kepustakaan tersebut guna menemukan tinggi rendahnya hasil penelitian.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mengkaji permasalahan kinerja pengelolaan kearsipan yang meliputi 4 demensi yaitu Data yang digunakan dalam penelitian tentang Analisis Kinerja Pengelolaan Kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau ini berupa data kualitatif dan kuantitatif dalam bentuk penelitian kualitatif dengan alat analisis *Balance Scorecard* diukur dari empat perspektif yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian jasa, perspektif proses internal serta perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pengguna jasa, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur keseluruhan perspektif secara komprehensif.

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau pada tahun 2017 dengan pertimbangan sebagai berikut:

a) Penelitian tentang kinerja pengelolaan kearsipan belum pernah dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau.

b) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau merupakan lembaga kearsipan daerah Kabupaten Malinau yang mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai pengelola dan melestarikan arsip yang diserahkan oleh masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD), memberikan pelayanan kearsipan dan melakukan pembinaan tata kearsipan kepada seluruh Organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perangkat Daerah (OPD) yang terdapat di Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau. Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik maka analisa kinerja pengelolaan kearsipan pada instansi ini perlu dilakukan.

B. Sumber Data

Data yang dikumpul berhubungan dengan fokus penelitian yaitu kinerja pengelolaan kearsipan dalam meningkatkan kinerja pengelolaan kearsipan di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau. Menurut Lofland dalam Moleong (2010:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah seperti dokumen dan lain-lain. Adanya fokus dan keterbatasan penelitian, maka jenis data dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu data utama dan data pendukung. Data utama sebagai sumber data diperoleh dari 2 orang informan yang dipilih adalah Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dan Sekretaris DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau, pegawai DISPERPUS & ARSIP, serta Kasubag. Umum dan Kepegawaian di masing-masing OPD. Sedangkan data pendukung adalah dokumen-dokumen resmi dengan sifat data berwujud non manusia yang ada di program DIPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau, seperti profil Program DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau data arsip inaktif, SOP, data sasaran pembinaan kearsipan dan lain-lain.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

C. Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara terstruktur merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggali data langsung dari sumber melalui pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk kuisioner yang dipersiapkan sebelumnya.

2. Observasi langsung

Kegiatan observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung ke obyek penelitian yaitu Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinai selama periode Juli 2017 sampai dengan Februari 2018.

Kegiatan observasi langsung dilakukan dengan melihat kondisi fisik obyek penelitian, mengamati kegiatan pelayanan yang dilakukan secara khusus pelayanan pengarsipan, mengamati tempat dan ruang penyimpanan arsip, mengamati keberadaan fasilitas sarana dan prasarana pelayanan dibidang kearsipan, mengamati secara fisik PNS yang ada di DInas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah.

3. Analisis Dokumen

Dokumen merupakan metode pengumpulan data dengan cara menggali laporan yang berbubungan dengan pokok permasalahan penelitian, metode ini ditujukan untuk mengumpulkan data sekunder seperti target anggaran yang tersedia dibidang kearsipan pada DPA dan realisasi anggaran kearsipan, SOP, sarana dan prasarana, perencanaan sistematis kearsipan (Renja Kearsipan).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

D. Uji Validitas Data

Sugiyo menyatakan bahwa "Validitas merupakan derajat ketepatan antara data terjadi pada obyek penelitian dengan daya yang dapat dilaporkan oleh terjadi pada obyek peneltian" (2009:117). Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian.

Dalam penelitian ini pemeriksa data yang digunakan adalah triangulasi. "Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap suatu data" (Iskandar, 2008:230).

Selanjutnya menurut Patton dalam Afifuddin & Beni Ahmad (2009) menjelaskan ada empat macam triangulasi yaitu (1) triangulasi data, (2) triangulasi pengamat, (3) triangulasi teori, dan (4) triangulasi metode. Adapun penjelasan dari masing-masing teknik triangulasi tersebut adalah:

1. Triangulasi data (sumber)

   Menggunakan berbagai sumber data, seperti dokumen, hasil wawancara, hasil observasi atau juga mewancarai lebih dari satu objek yang dianggap memiliki sudut pandang berbeda.

2. Triangulasi pengamat

   Adanya pengamat di luar peneliti yang turut memeriksa hasil pengumpulan data. Atau dengan kata lain data ataupun hasil kesimpulan mengenai penelitian dapat diuji validitasnya oleh beberapa peneliti.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3. Triangulasi teori

   Penggunaan berbagai teori berlainan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan sudah memenuhi syarat. Dalam triangulasi ini, seorang peneliti harus memahami teori-teori yang digunakan dan keterkaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

4. Triangulasi metode

   Penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.

Untuk memastikan keabsahan data, dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan beragam sumber yang tersedia. Dengan teknik ini data yang diperoleh melalui sumber yang satu bisa teruji kebenarannya bila dibandingkan dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber yang berbeda, atau dengan kata lain membandingkan hasil temuan data dari informan yang satu dan informan yang lainnya ditempat dan waktu yang berbeda.

Disamping itu peneliti juga menggunakan triangulasi metode dimana peneliti mengumpulkan data dengan berbagai metode yang dipakai. Ketika peneliti menggunakan teknik wawancara, di saat yang lain menggunakan teknik observasi maupun dokumentasi. Dengan demikian dapat menutupi kelemahan dari satu teknik tertentu dan data yang diperoleh benar-benar akurat.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kisi-kisi penelitian dan sumber data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel. 1 berikut ini :

Tabel . 1
Kisi-kisi Penelitian dan sumber data

NO.	DIMENSI	VARIABEL	SUMBER DATA	METODE PENGUMPULAN DATA
1.	Kinerja Perspektif Keuangan	1. Realisasi anggaran 2. Pertumbuhan anggaran	Kasubag. Keuangan	**Analisis Dokumen** Laporan Keuangan
2.	Kinerja Perspektif Pengguna Jasa	1. Keramahan Petugas 2. Ketepatan Waktu Pelayanan 3. Sarana dan Fasilitas 4. Kondisi Kebersihan dan Lingkungan 5. Lokasi yang Strategis.	Kepala Dinas, Sekretaris, Kasub. Umum dan Kepegawai an dari masing-masing OPD, dan pegawai DISPERPU S & ARSIP	**Wawancara & Observasi** Kepalas Dinas, Sekretaris, Kasub. Umuum & Kepegawaian Dari masing-Masing OPD Dan Pegawai DISPERPUS & ARSIP
3.	Kinerja Perspektif Proses Internal	1. Pelaksanaan Pelayanan Sesuai SOP 2. Ketersediaan Sarana dan Prasarana 3. Perencanaan Strategis	Kasub. Umum dan Kepegawa ian, Renstra, Daftar Aset	**Analisis Dokumen**
4.	Kinerja Perspektif Pembelaja ran dan Pertumbuh an	1. Motivasi 2. Pendidikan dan pelatihan 3. Budaya organisasi	Arsiparis dan Pegawai DISPERP US & ARSIP	**Wawancara & Observasi**

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

E. Teknik Analisa Data

Alat analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja pengelolaan kearsipan di gunakan indikator kinerja berdasarkan pendekatan *Balance Scorecard* meliputi empat dimensi indikator kinerja yaitu:

1) Kinerja dari Perspektif Keuangan.

Untuk mengukur kinerja dari perspektif ini digunakan formula dari Pedoman Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAN,2000) sebagai berikut:

a) Realisasi Anggaran

Capaian Indikator: = $\frac{Ra}{Ta} \times 100\%$ ……. 4.5

Keterangan:

Ra = Realisasi Anggaran tahun ini.

Ta = Target Anggaran tahun ini.

b) Pertumbuhan anggaran

Capaian Indikator: = $\frac{An}{An-1} \times 100\%$ ……. 4.6

Keterangan:

An = Anggaran tahun ini.

An-1 = Anggaran tahun sebelumnya

2) Kinerja dari Perspektif Pengguna Jasa

Kinerja dari perspektif pengguna jasa ini diukur dari indikator variabel: (a) keramahan petugas, (b) ketepatan waktu pelayanan, (c) sarana dan fasilitas, (d) kondisi kebersihan dan lingkungan, (e) lokasi yang strategis, yang dikaji berdasarkan hasil wawancara dengan para responden.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

3) Kinerja dari perspektif proses internal

Kinerja dari proses internal akan diukur dari variabel-variabel: (a) pelaksana pelayanan berdasarkan SOP, (b) ketersediaan sarana dan prasarana, (c) perencanaan strategis, yang akan diukur dari dokumen-dokumen seperti Renstra, Lakip, SOP Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau.

4) Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan dari variabel-variabel: (a) motivasi, (b) pendidikan dan pelatihan (c) budaya organisasi, yang diukur dari hasil wawancara dengan responden.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Gambaran Umum Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau merupakan lembaga teknis Daerah pada Pemerintah Kota yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Malinau Nomor 43 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Daerah.

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugasnya di bantu oleh seorang sekretaris, Sekretaris dibantu oleh 2 (dua) orang Ka. Sub. Bag. Dan 3 (tiga) orang Kepala Bidang (Kabid), masing-masing kepala bidang oleh 3 (tiga) orang Kepala Seksi.

Urusan kearsipan berada dibawah koordinasi 2 (dua) Bidang yaitu (1) Bidang Pengelolaan Arsip yang terdiri dari Kasi. Pengelolaan Arsip Dinamis, Kasi. Akuisisi dan Pengolahan Arsip Statis dan Kasi. Preservasi Arsip, (2) Bidang Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan terdiri dari Kasi. Pembinaan dan Pengawasan Perangkat Daerah, Kasi. Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan Perusahaan, Ormas/Orpol dan Masyarakat dan Desa, Kasi. Pembinaan SDM Kersipan. Adapun tugas dan uraian jabatan kedua bidang tersebut diatas adalah sebaga berikut:

(1) Bidang Pengelolaan Arsip mempunyai tugas:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

a. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengelolaan arsip dinamis;

b. pelaksanaan alih media dan reproduksi arsip dinamis;

c. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pengelolaan arsip statis;

d. pelaksanaan usulan pemusnahan dan akuisisi arsip;

e. pelaksanaan pengelolaan arsip; dan

f. pelaksanaan preservasi arsip.

2) Bidang Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan mempunyai tugas:

a. penyiapan bahan penyusunan kebutuhan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia kearsipan;

b. penyiapan bahan perumusan kebijakan teknis pembinaan dan pengawasan kearsipan;

c. pemberian bimbingan, supervisi, dan konsultasi pelaksanaan kearsipan;

d. pelaksanaan sosialisasi kearsipan; dan

e. melasanakan perencanaan program pengawasan;

f. melaksanakan evaluasi dan audit penyelenggaraan kearsipan;

g. melaksanakan penilaian hasil pengawasan kearsipan; dan

h. melaksanakan monitoring hasil pengawasan kearsipan.

2. Pegawai Bidang Kearsipan

Pegawai Bidang Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau terdiri dari 11 pegawai dan 1 Arsiparis. Pegawai Bidang Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kabubpaten Malinau memiliki kualifikasi tingkat pendidikan terakhir, jenis kelamin, dan jumlah pegawai dapat di lihat pada tabel. 2 sebagai berikut:

Tabel : 2
Latar Belakang Pendidikan Pegawai Bidang Kearsipan
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah	Persentase (%)
		L	P		
1	Starata 2 (S2)	1	1	2	16,667
2	Sarjana (S1)	-	5	5	41,667
3	Diploma/D3	-	1	1	8,333
4	SMA Sederajat	2	2	4	33,333
Jumlah		3	9	12	100

Sumber : Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau
Keterangan :
L : Laki-laki
P : Perempuan

Berdasarkan Tabel Tabel. 2 mengenai latar belakang pendidikan pegawai dapat diperoleh informasi bahwa di Bidang Kearsipan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau terdapat 2 orang pegawai atau 16,667 % berlatar belakang Strata 2 (S2), 5 orang pegawai atau 41,667 % berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1), 4 orang pegawai atau 33,333 % berlatar belakang SMA, dan 1 orang tenaga Arsiparis atau 8.333 % berlatar belakang pendidikan Diploma/D3.

B. Hasil dan Pembahasan

1. Penelitian

Pelaksanaan pengelolaan arsip di lembaga kearsipan adalah pekerjaan yang vital, karena kebutuhan akan arsip yang tidak dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

diprediksi waktu diperlukannya, serta bertanggung jawab dalam mengelola arsip Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau. Pengelolaan arsip yang baik perlu dilaksanakan dengan prosedur kerja yang sistematis, teratur, dan mudah untuk dilakasanakan oleh pegawainya. Dan pada intinya tujuan kearsipan adalah untuk menemukan arsip yang di butuhkan dengan mudah dan cepat dan dalam keadaan yang baik pula. Namun untuk mewujudkannya bukan merupakan suatu pekerjaan yang mudah untuk di lakukan.

Kinerja pengelolaan kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan telah diatur sesuai dengan Perda Kab. Malinau Nomor 7 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraaan Kearsipan. Diterbitkannya Perda tentang Penyelenggaraan Kearsipan tersebut digunakan sebagai pedoman utama dalam sudut pandang kebijakan pemerintah daerah dalam mengedepankan bidang kearsipan.

Penelitian dilakukan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau. Pada Tabel 3 ditentukan dengan distribusi wawancara, observasi dan dokemuntasi yang diteliti terlihat pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel : 3
Distribusi wawancara dalam penelitian Analisis Kinerja Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau

No.	Uraian	keterangan
1.	Pengguna Jasa	OPD
2.	Pegawai	Pengelolaan Kearsipan
3.	Informan 1	Kadis DISPERUS & ARSIP
4.	Informan 2	SekretarisDISPERUS & ARSIP

Sumber : Hasil Penelitian, 2017 (data diolah)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Pada Tabel. 3 dapat dilihat responden yang di wawancara dalam penelitian ini, untuk pengguna jasa adalah Kepala Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian dari OPD lain, pegawai adalah petugas pengelolaan kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dan informan adalah Kepala Dinas dan Sekretaris Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah.

a. Kinerja Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk mengukur dan melihat kontribusi dari jumlah dana yang dianggarkan terhadap pencapaian tujuan organisasi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik diukur melalui dua rasio, yaitu: kemampuan organisasi dalam merealisasikan anggaran dan pertumbuhan anggaran.

1) **Realisasi Anggaran**

Realisasi anggaran digunakan untuk mengukur besaran realisasi terhadap anggaran yang sudah ditetapkan untuk suatu kegiatan. Forlmula yang digunakan untuk mengukur rasio realisasi anggaran adalah sebagai berikut:

$$\text{Capaian Indikator: } = \frac{Ra}{Ta} \times 100\%$$

Keterangan:

Ra = Realisasi Anggaran tahun ini.

Ta = Target Anggaran tahun ini

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel : 4
Realisasi Anggaran Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIPDaerah Kabupaten Malinau Tahun 2017

No.	Kegiatan	Target Anggaran (Rp.)	Realisasi Anggaran (Rp.)	Capaian indikator (%)
1.	Perawatan & Pengaman Arsip Daerah.	14,876,000	14,876,000	100,00
2.	Pengelolaan Arsip.	35,580,000	35,574,000	99,15
3.	Pembuatan Pedoman Kearsipan	46,400,000	45.920.000	98,97
4.	Pembinaan & Monitoring Kearsipan ke SKPD dan Kecamatan.	27,800,000	27,710,000	99,68
	Jumlah	124,656,000	124,080,000	99,54

Sumber: Laporan Realisasi Keuangan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau, Tahun 2017.

Dari Tabel. 4 di atas dapat dilihat total pagu anggaran sebesar Rp. 124,656,000,- dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 124,080,000,- atau 99,54 persen, capai sebesar 99,54 dari toral anggaran pada Dinas Kearsipan dikategorikan sangat baik karena berada pada nilai interval kinerja 81,26 – 100 (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2004).

Realisasi anggaran pada empat kegiatan di Dinas Kearsipan memiliki capaian yang sangat tinggi, kegiatan perawatan dan pengaman arsip daerah sebesar 100,00% dan kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan kecamatan sebesar 99,68%, kegiatan Pengelolaan Arsip sebesar 99,15%, Pembuatan Pedoman Kearsipan sebesar 98,98%. Tingginya capaian keempat kegiatan tersebut tidak terlepas dari visi Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Daerah "Terwujudnya Masyarakat Malinau Gemar Membaca dan Tertibnya Manajemen Kearsipan yang Berkualitas" yang dilaksanakan salah satunya melalui misi memberikan layanan arsip secara cepat, tepat dan berkualitas, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah sebagai berikut:

> "Capaian realisasi anggaran Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah tahun anggaran 2017 secara umum cukup tinggi diatas 95%, hal ini sesuai dengan komitmen organisasi untuk dapat melaksanakan setiap program dan kegiatan dengan baik mengingat Dinas Perpustakaan dan Kearsipan memiliki peran yang strategis untuk memberikanj pelayanan dibidang kearsipan, dengan realisasi anggaran yang tinggi menjadi salah satu indicator bahwa organisasi ini telah melaksanakan fungsi pelayanannya dengan baik" (wawancara 23 November 2017, pukul 09.00 wite).

Informasi diatas menunjukkan bahwa berdasarkan capaian realisasi anggaran Dinas Perpustakaan dan Kearsipan tahun anggaran 2017 menunjukkan hasil yang sangat baik, karena dengan capaian realisasi sebesar 99,54% menjadi indikator bahwa kegiatan pelayanan yang diberikan telah dapat dilaksanakan dengan baik sebagai berikut:

a) Kegiatan perawatan dan pengaman arsip daerah

Kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah mencapai realisasi anggaran sebesar Rp 14.876.000 dari anggaran sebesar Rp 14.876.000 atau mencapai 100,00%, capaian realisasi anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah telah dilaksanakan dengan baik, informasi tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Mersi Ruru Pasalli selaku Kepala Seksi Preservasi Arsip sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

> "Kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah pada tahun 2017 telah terlaksana dengan baik, artinya kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan besaran anggaran yang ditetapkan dan hasilnya cukup baik, melalui kegiatan ini kami melakukan perawatan dan pengamanan arsip daerah yang dilakukan dengan pengadaan peralatan dan perlengkapan yang diperuntukkan menjaga dan merawat arsip daerah" (wawancara tanggal 09 Januari 2018)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa dengan anggaran yang tidak besar, kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah memberikan dampak yang signifikan terhadap keamanan arsip daerah.

Kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah yang dilaksanakan oleh bidang kearsipan pada tahun 2017 telah mampu menghasilkan output berupa tersedianya arsip SKPD, Kecamatan dan Desa yang otentik.

Anggaran kegiatan perawatan dan pengamanan arsip daerah sebesar Rp 14.876.000,00 diperuntukkan bagi belanja sebagai berikut.

Tabel 5

Anggaran Kegiatan Perawatan dan Pengamanan Arsip Daerah

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1	Belanja alat kearsipan	7.428.000,00
2	Peralatan kebersihan, bahan pembersih	2.148.000,00
3	Belanja bahan kimia fumigasi	2.800.000,00
4	Belanja modal peralatan	2.500.000,00

Sumber: Laporan Keuangan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

b) Kegiatan pengelolaan arsip

Kegiatan pengelolaan arsip mencapai realisasi anggaran sebesar Rp 35.574.000 dari anggaran sebesar Rp 35.580.000 atau mencapai 99,15%, capaian realisasi anggaran yang sangat tinggi menunjukkan bahwa kegiatan pengelolaan arsip telah dilaksanakan dengan baik, informasi tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Afriana selaku Kasi. Akuisisi & Pengolahan Arsip Statis sebagai berikut:

> "Realisasi keuangan kegiatan pengelolaan arsip pada tahun 2017 telah terlaksana 99,15%, anggaran kegiatan pengelolaan kearsipan diperuntukkan bagi pengadaan tenaga honorarium pengelola arsip dan pengadaan ATK, pelaksanaan kegiatan pengelolaan kearsipan pada tahun 2017 memberikan manfaat yang besar bagi SKPD dan Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau terhadap kelancaran proses pengelolaan arsip daerah" (wawancara tanggal 10 Januari 2018)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pendanaan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau sebesar Rp 35.580.000,00 telah dilaksanakan dengan baik, Bidang Pengelolaan Arsip telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, kegiatan pengelolaan arsip memberikan dampak yang signifikan terhadap pengelolaan arsip daerah.

Kegiatan pengolahan arsip telah dapat memberikan hasil output berupa meningkatnya jumlah arsip SKPD dan Kecamatan yang terkelola dengan baik.

Realisasi anggaran kegiatan pengelolaan kearsipan adalah sebagai berikut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 6

Anggaran Kegiatan Pengelolaan Kearsipan

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1	Honorarium pengelola arsip	28.800.000,00
2	Belanja ATK	6.780.000,00

Sumber: Laporan Keuangan Kearsipan

c) Kegiatan pembuatan pedoman kearsipan

Kegiatan pembuatan pedoman kearsipan mencapai realisasi anggaran sebesar Rp 45.920.000,00 dari anggaran sebesar Rp 46.400.000 atau mencapai 98,97%, capaian realisasi anggaran yang tinggi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan ini telah dapat dilaksanakan dengan baik seperti informasi yang disampaikan oleh Alfrida selaku Kepala Seksi Pengawasan dan Pembinaan Kearsipan Kecamatan dan Desa sebagai berikut:

> "Diantara empat kegiatan yang ada di kearsipan, kegiatan pembuatan pedoman kearsipan memiliki tingkat realisasi keuangan yang sangat tinggi sebesar 98,97%, optimalisasi realisasi kegiatan ini disebabkan komitmen kami untuk dapat menyediakan pedoman pengelolaan arsip bagi SKPD dan kecamatan, sehingga akan dapat meningkatkan pengelolaan kearsipan." (wawancara tanggal 10 Januari 2018)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran kegiatan pembuatan pedoman kearsipan pada tahun 2017 dapat dilaksanakan secara optimal, hal ini tidak terlepas dari tingginya komitmen Dinas Perpustakaan dan Kearsipan untuk dapat menyusuan dan menyediakan pedoman kearsipan yang dapatb digunakan oleh SKPD dan kecamatan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hasil output yang diharapkan melalui kegiatan ini adalah tersusunnya petunjuk atau pedoman kearsipan yang dapat digunakan oleh SKPD dan Kecamatan dalam melaksanaan pengelolaan kearsipan. Ketersediaan pedoman dan petunjuk pengelolaan kearsipan menjadi hal yang penting bagi SKPD dan Kecamatan untuk menghasilkan pengelolaan kearsipan yang baik, benar, tepat dan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Anggaran kegiatan pembuatan pedoman kearsipan pada tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel 7

Anggaran Kegiatan Pembuatan Pedoman Kearsipan

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1	Honorarium panitia pelaksana kegiatan	16.400.000,00
2	Belanja cetak	3.400.000,00
3	Belanja makan minum rapat	5.040.000,00
4	Perjalanan dinas dalam daerah	21.560.000,00

Sumber: Laporan Keuangan Kearsipan

d) Kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan

Kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan mencapai realisasi anggaran sebesar Rp 27.710.000 dari anggaran sebesar Rp 27.800.000 atau mencapai 99,68%, capaian realisasi anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan telah dilaksanakan dengan baik, informasi tersebut

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

sesuai dengan hasil wawancara dengan Holiyana selaku Kasi. Pembinaan & Pengawasan Kearsipan Perangkat Daerah sebagai berikut:

> "Kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan pada tahun 2017 telah terlaksana dengan baik, artinya kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan besaran anggaran yang ditetapkan dan hasilnya cukup baik, melalui kegiatan ini kami melakukan pembinaan kepada SKPD dan kecamatan terhadap pengelolaan arsip daerah" (wawancara tanggal 10 Januari 2018)

Informasi tersebut menunjukkan bahwa dengan anggaran yang tidak besar, kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan memberikan dampak yang signifikan terhadap keamanan arsip daerah yang dilaksanakan dengan melakukan pembinaan dengan melakukan kunjungan ke SKPD dan kecamatan sebagai upaya membina dibidang kearsipan.

Anggaran kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan sebesar Rp 27.800.000,00 telah dapat menghasilkan output berupa peningkatan kualitas SDM di SKPD dan Kecamatan dalam melaksanakan pengelolaan arsip daerah.

Anggaran kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan pada tahun 2017 adalah sebagai berikut.

Tabel 8

Anggaran Kegiatan Pembinaan dan Monitoring Kearsipan

No.	Uraian	Jumlah (Rp)
1	Honorarium panitia pelaksanan kegiatan	14.400.000,00
2	Perjalanan dinas dalam daerah	13.400.000,00

Sumber: Laporan Keuangan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Capaian realisasi anggaran bidang kearsipan pada DISPERPUS & ARSIP tahun anggaran 2017 secara keseluruhan menunjukkan capaian yang baik, namun dalam setiap pelaksanaan kegiatan, tidak terlepas dari hambatan dan kendala, adapun permasalahan secara umum yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan kearsipan tahun anggaran 2017 adalah sebagai berikut :

1. Belum memadainya tempat penyimpanan arsip dikarenakan belum adanya depo arsip.
2. Sarana pengolahan arsip yang belum optimal dalam menunjang volume arsip yang ada.
3. Tempat penyimpanan arsip yang kurang memadai.
4. Belum optimalnya pegawai kearsipan yang mempunyai keahlian dibidang pengelolaan kearsipan.

Hal-hal yang mendukung pencapaian target sasaran :

1. SDM pengelola kearsipan yang siap mengikuti bimtek pengelolaan kearsipan.
2. Sarana dan prasarana yang terus ditingkatkan baik kualitas maupun kuantitas.
3. Adanya dukungan dari Stakeholder.
4. Kesadaran pegawai tentang pentingnya arsip.

Sedangkan upaya-upaya yang dilakukan dalam pencapaian sasaran, untuk mengatasi permasalahan atau kendala diatas perlu langkah-langkah pemecahan masalah sebagai berikut :

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

1. Usulan ke Pemerintah Kabupaten untuk membangun depo penyimpanan arsip.
2. Penambahan sarana pengelolaan arsip.
3. Megirimkan pegawai kearsipan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme.
4. Memelihara dan menata ruang yang ada sehingga mampu memberi pelayanan terbaik kepada pengguna jasa meskipun dengan segala keterbatasan.

2) Pertumbuhan Anggaran

Pertumbuhan anggaran melakukan analisis terhadap pertumbuhan anggaran pada tahun berjalan dibandingkan dengan anggaran pada periode sebelumnya. Analisa pertumbuhan anggaran akan mengetahui tingkat pertumbuhan anggaran yang diberikan sebagai salah satu indicator untuk mengukur kinerja dari perspektif keuangan.

Formula yang digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan anggaran adalah sebagai berikut:

Capaian Indikator: = $\frac{An}{An-1} \times 100\%$

Keterangan:

An = Anggaran tahun ini.

An-1 = Anggaran tahun sebelumnya

Hasil perhitungan pertumbuhan anggaran anggaran tahun 2017 dibandingkan tahun 2016 tersaji pada table sebagai berikut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

$$\text{Pertumbuhan Anggaran} = \frac{\text{Anggaran 2017}}{\text{Anggaran 2016}} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Anggaran} = \frac{124.656.000,00}{180.519.548,00} \times 100\%$$

$$\text{Pertumbuhan Anggaran} = 69,05\%$$

Hasil perhitungan pertumbuhan anggaran menunjukkan hasil yang menurun, yaitu pada tahun 2017 sebesar 69,05% dibandingkan dengan tahun 2016. Penurunan tersebut akibat dampak dari kebijakan keuangan Pemerintah Daerah Kabuaten Malinau yang mengalami penurunan, seperti informasi yang disampaikan oleh Ibu Kartini selaku Kepala Bidang BPKD Kabupaten Malinau sebagai berikut.

> "Pada tahun 2017 APBD Kabupaten Malinau mengalami penurunan akibat berkurangnya pendapatan transfer daerah baik dari pusat maupun dari provinsi, hal ini berdampak terhadap anggaran di SKPD yang juga harus mengalami penurunan termasuk pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah, setiap SKPD diminta untuk melakukan rasionalisasi anggaran dengan memasukkan kegiatan yang hanya menjadi prioritas."

Informasi tersebut menunjukkan bahwa penurunan anggaran pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan pada tahun 2017 merupakan dampak penurunan APBD Kabupaten Malinau. menyikapi kondisi tersebut Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah berupaya untuk dapat mengoptimalkan anggaran yang tersedia, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak lawing Liban selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan sebagai berikut.

> "Penurunan anggaran pada SKPD merupakan peluang untuk dapat mengoptimalkan anggaran yang tersedia, bagi Dinas Perpustakaan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

dan Kearsipan Daerah, penurunan anggaran akan semakin memotivasi kami untuk dapat semakin memanfaatkan stiap rupiah APBD untuk memberikan hasil yang optimal bagi kesejahteraan masyarakat, kami semakin dapat bekerja secara optimal terhadap kegiatan yang kami laksanakan ."

Kinerja dari perspektif keuangan pemerintah daerah berorientasi pada anggaran disusun dengan pendekatan berbasis prestasi kerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Dalam pendekatan kinerja keuangan terdapat dua hal penting yang ditekankan, yaitu output dan input. Output menunjukkan barang atau jasa dihasilkan dari program atau kegiatan sesuai dengan input yang digunakan.

Kinerja dari perspektif keuangan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dilakukan dengan menyusun anggaran berbasis prestasi kinerja yang didasarkan pada capaian kinerja, tolok ukur indikator kinerja, analisis standar belanja, standar satuan harga, dan standar pelayanan minimal.

Empat program dan kegiatan yang dilaksanakan Bidang Kearsipan pada tahun 2017 menunjukkan bahwa anggaran telah disusun berbasis prestasi kinerja, karena pada Rencana Kerja Anggaran (RKA) memuat spesifikasi anggaran yang dilengkapi dengan capaian, indicator pengukuran kinerja yang memiliki parameter yang terukur, seperti informasi yang disampaikan oleh Afriana selaku salah satu PPTK kegiatan Pengolahan Arsip sebagai berikut.

"Anggaran kegiatan bidang kearsipan yang disusun pada tahun 2017 seperti kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

SKPD dan Kecamatan telah dilengkapi dengan indicator kinerja dan target yang jelas dan terukur yang lebih terinci tertuang pada Kerangka Acuan Kerja (KAK). Kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan Kecamatan telah dapat melaksanakan kegiatan sesuai dengan target dan indicator capaian kinerja yang direncanakan yaitu melakukan pembinaan dan monitoring kearsipan sebanyak 40 SKPD dan Kecamatan sehingga kegiatan telah dilaksanakan 100% dan capaian realisasi anggaran sebesar 99,46%".

Informasi diatas menunjukkan bahwa kegiatan yang direncanakan pada bidang kearsipan secara internal telah disiapkan dan direncanakan dengan baik memuat indicator dan target capaian yang menjadi persyaratan dalam menyusun anggaran kegiatan di OPD.

Ketersediaan indikator kinerja pada perencanaan empat kegiatan bidang kearsipan dapat menggambarkan secara jelas dan tepat keadaan sebab akibat dalam strategi pembangunan, sehingga indikator merupakan besaran-besaran yang dapat diukur dengan memperhatikan hal sebagai berikut:

1. Indikator kinerja representative dan mewakili kinerja kegiatan yang akan diukur

   Pemilihan indikator secara representative terhadap kegiatan yang dilakukan, seperti kegiatan monitoring dan pembinaan ke SKPD dan Kecamatan di bidang kearsipan, indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

   a. Jumlah SKPD sebanyak 18 SKPD
   b. Jumlah Kecamatan sebanyak 5 kecamatan, terdiri dari Kecamatan Malinau Kota, Kecamatan Malinau Barat,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Kecamatan Malinau Utara, Kecamatan Malinau Selatan dan Kecamatan Mentarang

Indikator yang tertuang secara kuantitatif memberikan kemudahan dalam pelaksanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan. Dengan jumlah target SKPD dan Kecamatan yang jelas dan dituangkan secara kuantitatif, maka analisis capaian kinerja akan mudah untuk dilakukan.

2. Indikator mudah untuk diukur dan dilakukan monitoring

Penetapan indicator didasarkan pada kemudahan untuk pengumpulan data dan pengolahannya, hal ini sesuai dengan pendapat Nurlan Darise bahwa indicator kinerja melipui lima hal sebagai berikut:

a. Masukan (*input*)

Tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat atau besaran sumber-sumber dana, sumber daya manusia, waktu dan sebagainya yang digunakan untuk melaksanakan program dan kegiatan. Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh Dinas Perpustakaan memiliki nilai masukan berupa anggaran dalam bentuk rupiah.

Besarnya nilai masukan (input) empat kegiatan pada Bidang Kearsipan pada tahun anggaran 2017 adalah sebagai berikut.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Tabel 9

Inputan Kegiatan Bidang Kearsipan Tahun Anggaran 2017

No.	Kegiatan	Jumlah (Rp)
1	Monitoring dan pembinaan SKPD, Kecamatan	27.800.000,00
2	Pembuatan dokumen kearsipan	46.400.000,00
3	Perawatan dan pengamanan arsip daerah	14.876.000,00
4	Pengolahan kearsipan	35.580.000,00

Sumber: Laporan Keuangan Kearsipan

b. Keluaran

Tolok ukur kinerja berdasarkan produk (barang atau jasa) yang dihasilkan dari program atau kegiatan yang sesuai dengan masukan yang digunakan. Keluaran empat kegiatan pada Bidang Kearsipan telah dirumuskan keluaran yang tertuang pada dokumen pelaksanaan anggaran sebagai berikut.

Tabel 10

Keluaran Kegiatan Bidang Kearsipan Tahun Anggaran 2017

No.	Kegiatan	Keluaran
1	Monitoring dan pembinaan SKPD, Kecamatan	Terlaksananya monitoring dan pembinaan ke SKPD dan Kecamatan
2	Pembuatan dokumen kearsipan	Terlaksananya pembuatan petunjuk atau pedoman kearsipan
3	Perawatan dan pengamanan arsip daerah	Terlaksananya perawatan dan pengamanan arsip SKPD, Kecamatan dan Desa
4	Pengolahan kearsipan	Terlaksananya kegiatan pengolahan arsip

Sumber: DPA Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40683.pdf

c. Hasil

Tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat keberhasilan yang dapat dicapai berdasarkan keluaran program atau kegiatan yang sudah dilaksanakan. Hasil empat kegiatan pada Bidang Kearsipan telah dirumuskan keluaran yang tertuang pada dokumen pelaksanaan anggaran sebagai berikut.

Tabel 11

Hasil Kegiatan Bidang Kearsipan Tahun Anggaran 2017

No.	Kegiatan	Hasil
1	Monitoring dan pembinaan SKPD, Kecamatan	Meningkatnya kualitas SDM dalam mengelola arsip di SKPD dan Kecamatan
2	Pembuatan dokumen kearsipan	Tersusunya petunjuk atau pedoman kearsipan yang dapat digunakan
3	Perawatan dan pengamanan arsip daerah	Tersedianya arsip otentik
4	Pengolahan kearsipan	Meningkatnya jumlah arsip yang terkelola dengan baik

Sumber: DPA Dinas Perpustakaan dan Kearsipan

d. Manfaat

Tolok ukur kinerja berdasarkan tingkat kemanfaatan yang dapat dirasakan sebagai nilai tambah bagi masyarakat dan Pemerintah Daerah dari hasil, seperti informasi dari Yenni Herlina selaku Sekretaris Kecamatan Malinau Utara memberikan informasi sebagai berikut:

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

42693.pdf

> "Kegiatan pembinaan kearsipan yang dilakasanakan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah kepada Kecamatan Malinau Kota memberikan manfaat yang besar bagi kami, melalui kegiatan tersebut kami dapat berkoordinasi dan berkonsultasi terhadap penata kelolaan yang baik dan benar dibidang kearsipan sehingga memampukan bagi kami di Kecamatan Malinau Kota untuk arsip dengan baik dan benar".

Informasi diatas menunjukkan bahwa kegiatan Pembinaan dan Monitoring Kearsipan ke SKPD dan Kecamatan yang dilaksanakan oleh Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah memberikan manfaat yang besar bagi SKPD dan Kecamatan sebagai pihak yang menerima manfaat kegiatan tersebut, dan hal ini juga memberikan manfaat terhadap perwujudan tata kelola kearsipan yang baik dan benar.

e. Dampak

Tolok ukur kinerja berdasarkan dampaknya terhadap kondisi makro yang ingin dicapai dari manfaat, keempat kegiatan yang dilaksanakan oleb bidang kearsipan ditahun anggaran 2018 secara umum telah memberikan dampak terhadap tata kelola kearsipan yang baik dan benar, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lepinus salah satu anggota penilai kinerja SKPD sebagai berikut.

> "Tahun 2017 menurut pengamatan awal kami menunjukkan bahwa kinerja SKPD telah mengalami peningkatan dibandingkan periode-periode sebelumnya, salah satu kinerja yang mengalami peningkatan adalah penata kelolaan arsip pada masing-masing SKPD saat ini telah mulai terlaksana dengan baik dan hal ini tidak terlepas dari kinerja Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah yang memberikan pendampingan dan pelatihan kearsipan pada SKPD".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

46693.pdf

Sistem penganggaran di Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau selain SKPD harus memenuhi persyaratan dalam menyusun anggaran, mekanisme penganggaran juga dikaji dan dianalisis oleh tim anggaran secara seksama dan terinci melalui mekanisme asistensi seperti informasi yang disampakan oleh Bapak Daniel selaku anggota Tim Asistensi sebagai berikut.

> "Mekanisme penganggaran kegiatan pada OPD dilaksanakan secara cermat, seksama dan terinci, perencanaan yang telah dibuat oleh OPD setelah memenuhi standard dan persyaratan selanjutnya dilakukan asistensi yang terdiri dari tiga OPD yaitu Bappeda, BPKD dan Pembangunan. Pada kegiatan asistensi, kegiatan yang telah disusun perencanaannya kembali dilakukan analisis dan dan pembahasan seperti besarnya rupiah didasarkan pada standar harga dan biaya, target yang direncanakan hal ini dilakukan untuk meminimalisir rendahnya capaian realisasi dan pergeseran anggaran pada tahun berjalan".

Informasi diatas dipertegas oleh informasi dari Bapak Dumberbril selaku Kepala BPKD sebagai berikut.

> "Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau memiliki kebijakan untuk mengoptimalkan kegiatan asistensi untuk memastikan dan mengkonfirmasi kembali kepada OPD terhadap setiap kegiatan dan program yang telah direncanakan, hal ini dimaksudkan agar kegiatan dan program dapat berjalan dengan baik karena telah melalui mekanisme perencanaan yang telah dilakukan dengan baik".

Informasi diatas semakin menegaskan bahwa tingginya capaian realisasi kegiatan pada OPD salah satunya pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah karena telah dilakukan perencanaan yang baik, sehingga setiap rupiah yang dikeluarkan dari APBD telah memiliki perencanaan dan indicator yang jelas. Realisasi belanja pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah telah direncanakan dengan baik dan dari hasil evaluasi yang dilakukan, kegiatan telah dilaksanakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

sesuai dengan perencanaan yang dibuat dengan capaian hasil dan output yang baik, hal ini ditegaskan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kerasipan sebagai berikut.

> "Capaian realisasi anggaran pada bidang Kearsipan yang dilaksanakan melalui empat kegiatan yang terakomodir dalam APBD tahun 2017 telah dapat dilaksanakan dengan baik dengan hasil dan output sesuai dengan yang ditargetkan, salah satu indikatornya adalah capaian realisasi anggaran dan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan KAK yang telah direncanakan".

Informasi diatas semakin menegaskan bahwa bidang kearsipan pada tahun anggaran 2017 telah dapat melaksanakan empat kegiatan yang terakomodir dalam APBD dengan baik sesuai dengan capaian indicator kinerja secara kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

b. Kinerja Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Pengguna Jasa.

1) Keramahan petugas

Tercapainya dalam pelayanan kearsipan yang baik dan ideal dipengaruhi oleh adanya keramahan petugas yang merupakan faktor pendukung dalam pelayanan petugas pengelolaan kearsipan di DISPERPUS & ARSIP.

Dari hasil wawancara melalui kuisioner yang sebelumnya disiapkan untuk melakukan identifikasi terhadap kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan petugas kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah seperti yang diungkapkan oleh

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

48693.pdf

Betty Matadung Kasubag. Umum dan Kepegawaian dari Dinas Perikanan, sebagai berikut :

> "Saya merasa puas dengan pelayanan petugas pengelola arsip DISPERPU & ARSIP Daerah Kab. Malinau yang melayani saya dengan sopan dan ramah."

Dari hasil wawancara tersebut di atas, maka yang dapat ditangkap oleh peneliti adalah bahwa petugas pengelola arsip Disperpus & Arsip Daerah melakukan tugasnya dengan baik hingga pengguna jasa merasa puas dengan pelayanannya.

Keramahan petugas pengelolaan kearsipan di DISPERPUS & ARSIP dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa juga disampaikan oleh Dolila selaku Sub. Bagian Umum & Kepegawaian sebagai berikut:

> "Pekerjaan saya sebagai Bagian Umum & Kepegawaian mengharuskan saya secara intens berhubungan dan berkomunikasi dengan bidang kearsipan, seperti kebutuhan saya untuk mendapatkan data dan arsip, penyimpanan arsip dan tugas-tugas lainnya berkenaan dengan kearsipan, selama ini pelayanan yang diberikan oleh petugas kearsipan sangat baik, keramahan dalam memberikan pelayanan kepada saya yang meskipun pekerjaannya cukup berat dan rumit, khususnya untuk mencari arsip. Namun, petugas dengan ramah dan sabar memberikan pelayanan yang baik".

Hal berbeda lagi pernyataan oleh Yohanis selaku Kasubag. Tata Usaha dari Kesbangpol (Senin, 11 September 2017).

> "Saya kurang puas dengan pelayanan petugas kearsipan mbak, terkadang ada petugas tidak ramah dan acu tak acu, apakah pada saat saya datang petugas itu dalam keadaan tidak sehat atau memang seperti itu."

Dari hasil wawancara tersebut di atas, maka yang dapat ditangkap oleh peneliti bahwa petugas arsip yang profesional

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

berpengaruh terhadap keberhasilan pengelolaan arsip dalam suatu organisasi, untuk menjadi petugas kearsipan harus mempunyai ketrampilan atau keahlian dalam bidang kearsipan, tekun dalam melaksanakan tugasnya, kreatif, mampu menyampaikan rahasia lembaga, ramah, sopan santun, mampu menjalinkan hubungan baik dengan semua pihak, penuh kesabaran, jujur, dan penuh rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya untuk mengelola arsip.

Profesionalitas petugas yang bekerja di DISPERPUS & ARSIP, khususnya pada bagian *front office*, yaitu petugas yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya memberikan pelayanan dengan ramah dan sabar telah dilaksanakan dengan baik.

Keramahan petugas DISPERPUS & ARSIP dalam memberikan pelayanan sesuai dengan misi keempat organisasi yaitu "Memberikan layanan perpustakaan dan arsip secara cepat, tepat dan berkualitas". Misi tersebut dilaksanakan dengan tujuan untuk mewujudkan pelayanan prima di bidang perpustakaan dan arsip dengan baik dan professional, hal ini dipertegas oleh pendapat Yatjomarso selaku Sekretaris DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Keramahan petugas dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa menjadi salah satu hal yang sangat kami diperhatikan, dalam setiap kesempatan seperti kegiatan rapat dan evaluasi kami sebagai salah satu pimpinan di DISPERPUS & ARSIP selalu mengingatkan kepada seluruh pejabat dan staf untuk memberikan pelayanan yang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

> optimal salah satunya memberikan pelayanan dengan ramah, karena hal ini tidak terlepas dari fungsi dan keberadaan DISPERPUS & ARSIP untuk memberikan pelayanan dibidang kearsipan".

Informasi tersebut semakin mempertegas bahwa keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan tujuan sangat bergantung kepada anggota organisasi dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya, keramahan petugas dalam memberikan pelayanan menjadi salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap optimalisasi pelayanan yang diberikan, sehingga berimplikasi terhadap keberhasilan organisasi.

Informasi yang menyampaikan petugas DISPERPUS & ARSIP kurang ramah dalam memberikan pelayanan lebih dipengaruhi oleh situasi dan kondisi petugas yang terjadi secara situasional karena faktor pribadi petugas yang bersangkutan, organisasi telah memiliki standart pelayanan dan mekanisme pengawasan yang berjalan secara berjenjang, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Tidak dipungkiri dalam memberikan pelayanan kami belum 100% memberikan pelayanan yang sempurna, terkadang petugas kami juga belum melaksanakan standar pelayanan yang telah ditetapkan seperti kurang ramah dalam memberikan pelayanan. Namun, hal itu sifatnya sangat jarang terjadi dan disebabkan karena faktor manusia yang mungkin saat itu tidak dalam kondisi baik sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, kami melaksanakan pengawasan yang dilaksanakan secara berjenjang untuk memastikan organisasi berjalan sesuai dengan koridornya".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Pelayanan organisasi yang prima sangat dipengaruhi oleh individu sebagai operasional organisasi, optimalisasi kinerja akan dapat terwujud jika tersedia mekanisme pengawasan yang berjalan dengan optimal. DISPERPUS & ARSIP sebagai organisasi publik dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal melalui pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang dilaksanakan oleh individu dalam organisasi.

2) Ketepatan waktu pelayanan

Pelayanan yang optimal sangat ditentukan oleh pencapaian indikator target yang telah ditetapkan, salah satunya adalah ketepatan waktu pelayanan. DISPERPUS & ARSIP sebagai organisasi yang memberikan pelayanan salah satunya dibidang kearsipan sangat dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dengan waktu pelayanan yang efisien.

Ketepatan waktu pelayanan pada DISPERPUS & ARSIP menjadi salah satu indikator yang sangat penting, hal ini tidak terlepas dari fungsi dan tanggung jawab DISPERPUS & ARSIP untuk dapat menyiapkan dan menyediakan arsip yang dibutuhkan sesuai dengan waktu yang dibutuhkan. Oleh karena itu, dibutuhkan sistem dan prosedur yang baku yang tertuang dalam SOP organisasi terhadap ketepatan waktu pelayanan seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "DISPERPUS & ARSIP sangat dituntut untuk dapat memberikan pelayanan menyediakan arsip secara cepat dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

46693.pdf

> tepat, hal ini tidak terlepas dari kebutuhan terhadap suatu arsip yang penting yang diperlukan oleh pihak internal Pemerintah Daerah maupun pihak eksternal seperti BPK. Oleh karena itu, kami telah menuangkan standar waktu pelayanan kegiatan kerasipan kedalam SOP organisasi"

Informasi diatas menunjukkan bahwa ketepatan waktu pelayanan menjadi salah satu indikator penting pelayanan yang diberikan DISPERPUS & ARSIP. Organisasi telah memiliki SOP yang memuat standar waktu pelayanan kegiatan bidang kearsipan. SOP DISPERPUS & ARSIP untuk standar waktu pelayanan adalah sebagai berikut:

Tabel 12

SOP Kriteria Waktu Pelaksanaan Kegiatan

No.	Kegiatan	Waktu
1	Surat masuk	5 menit
2	Surat keluar	5 menit
3	Peminjaman arsip	3 hari

Sumber: SOP Dinas Perpustakaan dan kearsipan

Implementasi waktu pelayanan DISPERPUS & ARSIP sejauh ini belum dapat dilaksanakan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Hasil wawancara dengan Nurdiana selaku Kasub. Umum dan Kepegawaian dari Dinas Badan Perencanaan Daerah menyebutkan sebagai berikut:

> "Saya belum merasa puas dengan pelayanan petugas pengelolaan kearsipan. Waktu saya datang ke Disperpus & Arsip tujuan untuk meminjam arsip waktu mencari arsip tersebut cukup lama, demikan juga dengan mekanisme yang ada kurang jelas. Dan terkadang petugas pengelola arsip tidak ada di tempat karena pegawai kearsipan sepertinya kurang."(Senin, 11 September 2017)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Informasi tersebut menunjukkan bahwa petugas DISPERPUS & ARSIP belum optimal melaksanakan SOP pelayanan yang sudah ditetapkan, informasi juga didapatkan dari Bapak Antoni selaku Kasubag. Umum dan Kepegawaian BPKD sebagai berikut:

> "Sebagai OPD yang menjadi *leading sector* dalam kegiatan pemeriksanaan keuangan yang dilakukan oleh BPK, kami dituntut untuk memberikan data, arsip dan informasi yang cepat dan tepat yang diminta oleh BPK. Oleh karena itu, beberapa kali saya meminta arsip ke DISPERPUS & ARSIP sering kali arsip yang kami butuhkan tidak kami dapatkan dengan segera bahkan berhari-hari baru arsip yang dminta dapat diberikan kepada kami, hal ini salah satunya disebabkan kurang cepatnya petugas DISPERPUS & ARSIP untuk mencari dan menyiapkan arsip yang diminta oleh BPK".

Berdasarkan pernyataan di atas, terlihat bahwa pelayanan yang diberikan DISPERPUS & ARSIP belum dapat memenuhi SOP yang telah ditetapkan, hal ini tidak terlepas dari kendala dan permasalahan yang dihadapi DISPERPUS & ARSIP seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

"Kekurang optimalan ketepatan waktu pelayanan yang diberikan petugas tidak terlepas dari kendala dan permasalahan yang kami hadapi, seperti keterbatasan SDM, fasilitas sarana dan prasarana, serta minimnya pemanfaatan teknologi informasi, hal ini yang menjadi sumber penyebab kami belum dapat melaksanakan waktu pelayanan sesuai dengan yang diatur dalam SOP. Namun,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kami masih terus berupaya untuk memperbaiki diri guna memberikan palayanan tepat waktu sesuai dengan SOP".

Informasi diatas semakin mempertegas bahwa organisasi DISPERPUS & ARSIP belum dapat melaksanakan SOP untuk memberikan pelayanan penyediaan arsip tepat waktu. Lamanya mendapatkan arsip yang diperlukan tentunya akan sangat menghambat proses pekerjaan administrasi organisasi yang akan berdampak buruk pada kinerja organisasi.

Organisai harus terus beruapya untuk mengatasi permasalahan yang ada, dengan selalu berinovasi untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh organisasi, melalui efisiensi kerja, peningkatakan kapasitas SDM dan menciptakan tata kelola kearsipan yang efektif dan efisien merupakan upaya yang optimal untuk memberikan pelayanan penyediaan arsip yang tepat waktu.

3) **Sarana dan fasilitas**

Sarana dan fasilitas adalah segala kebutuhan yang diperlukan untuk membantu menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan tersedianya fasilitas yang memadai, akan membantu kelancaran pekerjaan kantor terutama di bidang kearsipan. Fasilitas ini dapat berupa peralatan dan perlengkapan.

Pada DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau, fasilitas kearsipan terdiri dari dan peralatan dan perlengkapan penerimaan arsip, penyimpan arsip, dan koresponden. Walaupun perlengkapan dan peralatan yang tersedia terkesan lengkap, namun belum dapat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

membantu optimalnya pelaksanaan kegiatan kearsipan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Irawati Kasubag. Umum dan Kepegawaian Inspektorat (Senin, 11 September 2017):

> "Sebenarnya yang saya lihat sarana dan fasilitas sudah ada, namun masih minim dan demikian juga dengan ruang tempat pengelolaan arsip sangat sumpek karena banyaknya tumpukan arsip dan dos-dos arsip, lebih parahnya juga saya lihat bercampur dengan ruang referensi buku perpustakaan bu."

Hal senadanya juga diungkapkan oleh Agustina Kasubag. Umum dan Kepegawaian Bappeda dan Litbang (Senin, 11 September 2017):

> "Saya pernah berkunjung ke DISPERPUS & ARSIP, aduh bu boks-boks arsipnya kenapa di letak aja di lantai kan seharusnya tidak boleh, lantai itu lembap nanti arsip akan rusak. Buat pengadaan rak arsip lagi bu."

Dari hasil pengamatan peneliti, dan dokumen yang peneliti dapat, DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau, jenis sarana kearsipan untuk mendukung pengelolaan arsip antara lain :

a. Rak Arsip
b. Filing Cabinet
c. Komputer, dan printer
d. Alat tulis, bolpoin, pensil, penghapus, gunting, penggaris dan sebagainya
e. Boks Arsip, untuk menyimpan arsip
f. Folder Arsip, map tanpa daun penutup pada sisinya, dilengkapi tab/tonjolan untuk menempatkan kode arsip.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

g. Skat Arsip, merupakan petunjuk dan pemisah antara kelompok masalah yang satu dengan masalah yang lain, sesuai pengelompokan masalah pada klasifikasi arsip

h. Standar folder dan guide arsip

Standar folder dan guide arsip diatur dalam Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2000 tentang Standar Folder dan Guide Arsip. Pengaturan tersebut dimaksudkan untuk mencapai standarisasi di bidang prasarana dan sarana kearsipan khususnya standar untuk penyimpanan arsip sebagai upaya penyelamatan bahan bukti pertanggungjawaban nasional dan daerah, arsip yang tercipta dalam berbagai jenis media rekam, serta agar dapat membantu kelancaran dalam penyimpanan, penyajian dan penemuan kembali dengan cepat, tepat serta murah.

Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2000 tentang Standar Folder dan Guide Arsip mengatur mengenai spesifikasi bahan folder arsip terbuat dari lembar kertas manila karton sesuai dengan :

a. SNI 14-0155-1998, Kertas Map
b. SNI 14-1558-1989, Cara Uji Ketahanan Kertas dan Karton terhadap Jamur
c. SNI 14-0499-1989, Cara Uji Daya Serap Air (Coobb) Kertas dan karton
d. SNI 14-0932-1989, Kekasaran Nilai Pemampatan dan Daya Tembus Udara Kertas dan Karton (Metode Bendtsen)

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

e. SNI 14-0697-1989, Noda pada Pulp, Kertas dan Karton

f. SNI 14-0935-1989, Cara Uji Kekakuan Kertas dan Karton (Metode Taber)

g. SNI 14-0496-1989, Cara Uji Kadar Air Pulp, Kertas dan Karton

h. SNI 14-0437-1989, Cara Uji Ketahanan Tarik dan Daya Regang Lembaran Pupl, Kertas dan Karton (Metode Kecepatan Pembebanan Tetap)

i. SNI 14-0435-1989, Cara Uji Tebal Lembaran Pulp, Kertas dan Karton.

Menurut ukurannya, dibedakan atas folder besar dan folder. kecil dengan klasifikasi sebagai berikut.

Tabel 13

Klasifikasi Folder Arsip

No	Jenis	Ukuran (cm)	Fungsi
1	Folder Besar	A - B = 28 B – E = 9 C – D = 8 D – E = 2 E - F = 23 A – G = 23 G - F = 35	Sebagai tempat penyimpanan arsip kertas
2	Folder Kecil	A - B = 11 B – E = 4 C – D = 3,5 D – E = 2 E - F = 10 A – G = 10 G - F = 15	Sebagai tempat penyimpanan kartu kendali atau kartu deskripsi

Sumber: Keputusan Kepala ANRI No. 10 Tahun 2000

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2000 tentang Standar Folder dan Guide Arsip mengatur spesifikasi guide arsip sebagai berikut.

a. Bahan guide arsip terbuat dari kertas karton mm, lebih tebal dari bahan folder sehingga tidak mudah melengkung (terlipat)
b. Keadaan lembaran rata, kaku, tidak berlubang dan tidak kusut

Keputusan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2000 tentang Standar Folder dan Guide Arsip mengatur klasifikasi guide arsip sebagai berikut.

Tabel 14

Klasifikasi Guide Arsip

	GUIDE		TAB	
JENIS	PANJANG cm	LEBAR cm	PANJANG cm	LEBAR cm
BASAR	35	23	9	2
KECIL	15	10	3,5	1,5

Sumber: Keputusan Kepala ANRI No. 10 Tahun 2000

Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah dalam pembuatan folder arsip berdasarkan Keputusan Kepala ANRI Nomor 10 Tahun 2000, seperti informasi yang disampaikan oleh Yatjomarso selaku Sekretaris DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut.

> "Dalam pembuatan folder arsip dan guide arsip kami telah mengacu pada Keputusan Kepala ANRI Nomor 10 Tahun 2000 baik secara spesifikasi kami menggunakan bahan sesuai dengan standar SNI, klasifikasi ukuran penggunaan folder dan guide, klasifikasi bentuk dan cara penggunaan folder dan guide, hal ini kami laksanakan sebagai upaya

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

untuk memberikan jaminan keamanan dan keselamatan arsip yang kami kelola".

Informasi tersebut menunjukkan bahwa penggunaan folder arsip dan guide arsip sebagai sarana kelengkapan pengelolaan kearsipan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan telah sesuai dengan aturan yang diatur dalam Keputusan Kepala ANRI Nomor 10 Tahun 2000.

Standarisasi perlengkapan yang digunakan dalam pengelolaan kearsipan memiliki peranan yang signifikan untuk menjamin keamanan dan keselamatan arsip sebagai dokumen yang penting daerah.

DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau telah memiliki ruang penyimpanan arsip sebanyak 6 (enam) ruangan dengan luas 4 x 4 cm. Ruang arsip terletak pada area yang sama dengan kantor utama lembaga yang bersangkutan. Kedekatan tempat penyimpanan arsip akan memudahkan pentransferan arsip inaktif dari unit kerja ke "*central file*". Hal ini juga akan memudahkan dalam pemakaian arsip inaktif juga jika akan digunakan kembali. Sebenarnya fasilitas yang ada cukup lengkap, hanya saja kurang memadai. Di ruang pengelolaan kearsipan tidak memiliki lemari *Roll O'pack* atau lemari khusus untuk arsip vital dan statis. Demikian juga kurangnya Boks Arsip, Skat Arsip, Folder Arsip, dan Rak Arsip, yang telah memiliki ruang penyimpanan arsip sendiri. Tidak ada dan kurangnya sarana penunjang ini terkesan aneh mengingat sarana ini merupakan syarat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4323.pdf

mutlak bagi penyimpanan arsip. Akibatnya tempat penyimpanan tersebut lebih berperan sebagai penampung tumpukan kertas yang akan memberatkan pada proses akuisisi dan pengelolaan kearsipan di kemudian hari.

Fasilitas kearsipan yang tersedia di DIPSPERUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau dinilai belum memadai dari kuantitas dan kualitas, hal ini sesuai dengan pengamatan langsung oleh peneliti di tempat lokasi penelitian.

Keadaan ini juga diperburuk oleh tidak tersedianya sarana pengamanan ruang arsip yaitu alat pemadam kebakaran, sprikel dan alarm. Semua ini mengidentifikasi bahwa tidak adanya suatu pelaksanaan manajemen bencana pada tingkat "minimal requirement." Walaupun perlu penelitian lanjutan, keadaan ini mengisyaratkan belum adanya apresiasi pada bidang kearsipan dan belum adanya perlakuan arsip sebagai asset dan pusat ingatan lembaga. fasilitas adalah segala kebutuhan yang diperlukan untuk membantu menyelesai suatu pekerjaan.

Fasilitas kearsipan lainnya seperti ruang kearsipan belum digunakan secara maksimal. Hendaknya ruang kerja kearsipan terpisah dari kegiatan kantor lainnya. Ruang kerja kearsipan ini dipisah agar tidak saling mengganggu. Ruang kearsipan menjadi satu dengan ruang referensi buku perpustakaan dan tempat penyimpanan brangkas keuangan. Hal ini juga akan mengganggu

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

kinerja pengelolaan kearsipan yang berhubungan dengan ketepatan waktu pelayanan.

4) Kondisi kebersihan dan Lingkungan

Lingkungan kerja kearsipan yang memadai sangat diperlukan dalam memperlancar kegiatan pengelolaan kearsipan. Baik lingkungan kerja bagi pegawai kearsipan maupun bagi keberadaan arsip yang disimpan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan terhadap kondisi lingkungan kerja dapat diketahui bahwa ruang pengelolaan arsip digunakan sebagai ruang kerja sekaligus ruang penyimpanan arsip dengan lingkungan kerja sebagai berikut :

a) Tata Ruang Pengelolaan Kearsipan

Tata ruang pengelolaan kearsipan terlihat kurang baik, hal ini disebabkan ruang pengelolaan kearsipan dipenuhi dengan arsip-arsip dan kardus arsip yang kurang tertata dengan baik

b) Pencahayaan

Pencahayaan ruang pengelolaan kearsipan kurang terang, hal ini disebabkan masih terbatasnya jumlah lampu penerangan dan keterbatasan ventilasi jendela.

c) Warna RuangPengelolaan Kearsipan

Warna ruang kerja pengelolaan kearsipan berwarna putih dengan kondisi cat masih baik sehingga dapat membantu penerangan ruangan pengelolaan kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

d) Kearsipan Ruang Kantor

Ruang kerja pengelolaan kearsipan terlihat kurang diperhatikan kerapiannya. Banyak terdapat map dokumen diatas meja. Perlengkapan kantor kurang tertata dengan baik.

e) Suasana Kerja

Suasana kerja pengelolaan kearsipan terlihat kurang nyaman, yang diakibatkan penataan ruangan dan keberadaan perlengkapan kerja dan arsip yang kurang tertata dengan baik, sehingga berpengaruh terhadap kenyamanan pegawai untuk bekerja.

f) Kebersihan Lingkungan

Untuk kebersihan lingkungan, setiap hari petugas *cleaning service* melakukan pembersihan ruangan dengan cara menyapu dan mengepel lantai. Namun, kegiatan kebersihan yang dilakukan masih kurang optimal, secara khusus untuk menjaga kebersihan arsip, perlengkapan dan peralatan kantor. Hal ini diungkapkan oleh Markus Mangiwa (Kasubag. Umum dan Kepegawaian) Dinas Perhubungan sebagai berikut :

> "Ruang pengelolaan kearsipan dan ruang penyimpanan arsip kelihatan kotor dan berdebu seperti tidak ada perawatan, kalau dilingkungan gedung DISPERPUS & ARSIP sudah cukup bersih bu."

Demikian juga diungkapkan oleh Astuti (Kasubag. Umum dan Kepegawaian) DISKOMINFO sebagai berikut :

> "Ruang penyimpanan arsipnya kurang bersih, baik ruang tempat pengelolaan kearsipan bercampur aduk dengan tumpukan arsip dan saya lihat ada juga mejikom dan piring

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

46693.pdf

gelas di atas meja tempat bekerja, dan bergabung juga dengan ruang referensi ya bu, apakah tidak terganggu jika ada kegiatan pengelolaan kearsipan?." (11 September 2017)

Berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung oleh peneliti Di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau terdapat enam ruangan tempat penyimpanan arsip sekaligus tempat pengelolaan kearsipan, namun satu ruangan digunakan untuk referensi buku perpustakaan, satu ruangan untuk menyimpan brankas keuangan.

Kondisi lorong antara ruangan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan banyak terdapat tumpukan berkas non arsip yang terlihat kurang tertata dengan rapi, hal ini disebabkan karena masih terdapat berkas yang sudah disortir dan siap dimusnahkan, namun belum dilaksanakan pemusnahannya, kondisi tersebut sangat mengganggu kinerja pengelolaan kearsipan dikarenakan ruangan menjadi sempit.

Kondisi kebersihan di ruang pengelolaan arsip yang kurang baik dengan tumpukan berkas-berkas non arsip yang siap dimusnahkan, serta ruangan pengelolaan arsip digabung dengan ruang kerja pegawai dan referensi buku perpustakaan, menimbulkan kesan ruang pengelolaan arsip kurang rapi. Selain itu, kesadaran pegawai untuk menjaga kebersihan juga masih terbatas, pegawai kerap kali membawa makanan dan minuman dalam ruangan pengelolaan kearsipan dengan mengabaikan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43683.pdf

keselamatan dan keamanan arsip, hal ini sangat tidak efektif di dalam pelaksanaan kinerja petugas kearsipan.

5) Lokasi yang strategis

Standar minimal penyimpanan arsip inaktif merupakan spesifikasi teknis minimal yang perlu dipenuhi dalam penyimpanan arsip inaktif. Lokasi gedung penyimpanan arsip berada di daerah yang jauh dari segala sesuatu yang dapat membahayakan atau mengganggu keamanan fisik dan informasi arsip, lokasi gedung penyimpanan arsip dapat berada di lingkungan kantor atau di luar lingkungan kantor, lokasi gedung penyimpanan arsip inaktif relatif lebih murah daripada di daerah perkantoran, mudah dijangkau untuk pengiriman, penggunaan maupan transoprtasi pegawai, mudah diakses (informasinya).

Berikut ini pernyataan Vithreemiani (Kasub. Umum Pegawai) BKPP sebagai berikut :

> "Saya puas lokasi DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau yang strategis dan muda terjangkau, karena gedung kearsipan berdekatan dengan gedung dinas (OPD) dan kantor Bupati dalam satu lingkungan dan lokasi yang berdekatan, kecuali ada beberapa dinas/kantor lain di luar pusat perkantoran Pemda Malinau."
> (Selasa, 12 September 2017)

Pernyataan tersebut dikuatkan oleh Andri (Sub Bagian Umum) Dinas Ketahanan Pangan yang menyatakan,

> "Saya setuju sekali bu lokasi dan gedung Kearsipan berada di lingkungan Pemda ini karena mudah sekali di jangkau, ketika waktunya kami mengantar arsip Dinas Ketahanan Pangan muda di jangkau dan tidak ada transportasi pegawai."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Dari hasil wawancara dan pengamatan yang peneliti lakukan, bahwa lokasi dan gedung DISPERPUS & ARSIP berada pada pusat perkantoran Pemda Kab. Malinau sangat strategsi dan terjangkau. Hal ini yang membuat OPD lain merasa puas dengan lokasi gedung kearsipan yang strategis, dan memudahkan ketika dalam penyerahan arsip, demikian juga sistem koordinasi dapat terjangkau dengan waktu yang singkat, maupun meminjam arsip, serta biaya transportasi pegawai juga murah.

c. Kinerja Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Proses Internal.

Melalui perspektif proses internal organisasi dapat mengidentifikasi berbagai proses penting yang harus dikuasai dan diterapkan organisasi dengan baik. Ukuran proses internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan organisasi.

Analisis kinerja pengelolaan kearsipan DISPERPUS & ARSIP berdasarkan perspektif proses internal dianalisis melalui indikator sebagai berikut.

1) Pelaksanaau pelayanan sesuai SOP

SOP administrasi adalah dokumen yang berkaitan dengan prosedur yang dilakukan secara kronologis untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang bertujuan untuk memperoleh hasil kerja yang paling efektif dari para pekerja dengan biaya yang serendah-rendahnnya.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Untuk dapat memberikan kinerja yang optimal, pegawai dilingkungan DISPERPUS & ARSIP harus dapat melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawabnya berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap pegawai diwajibkan untuk mengetahui dan memahami SOP pekerjaannya, seperti informasi yang disampaikan oleh Afriana selaku pegawai di DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "DISPERPUS & ARSIP sebagai organisasi telah memiliki aturan berupa SOP yang mengatur tentang tata cara, standard dan prosedur pelaksanaan tugas dan pekerjaan, saya sebagai pegawai di DISPERPUS & ARSIP telah memahami SOP tentang pekerjaan saya, pimpinan di DISPERPUS & ARSIP tidak henti-hentinya selalu mengingatkan kepada kami untuk terus belajar memahami SOP untuk dilaksanakan".

Informasi tersebut menunjukkan bahwa SOP sebagai pedoman pelaksanaan tugas pekerjaan telah diketahui dan dipahami oleh pegawai di DISPERPUS & ARSIP, organisasi telah beruapa untuk menyusun SOP dengan baik dan menyampaikan kepada pegawai untuk membaca dan memahami SOP yang sudah ditetapkan tersebut. Informasi tersebut dipertegas oleh pernyataan Yatjomarso selaku Sekretaris DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Setiap pekerjaan yang strategis di DISPERPUS & ARSIP telah dilengkapi dengan SOP sebagai pedoman pelaksanaannya, kami sudah mengintruksikan kepada pimpinan secara berjenjang mulai deri pimpinan esselon II, III dan IV untuk mendistribusi SOP kepada masing-masing staff untuk membaca, mempelajari dan memahami, selanjutnya dengan pemahaman yang baik maka PNS akan dapat melaksanakan setiap pekerjaannya sesuai dengan SOP yang sudah ditetapkan."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Keberadaan SOP merupakan dokumen yang strategis dalam pelaksanaan operasional organisasi, SOP memiliki fungsi dan peran sebagai pedoman pelaksana agar operasional organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang dikehendaki guna mencapai tujuan organisasi yang dicita-citakan.

Dari hasil observasi peneliti, dan dokumen yang peneliti dapat di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau terdapat delapan jenis dokumen SOP kearsipan dan kebijakan kearsipan yaitu, (1) Perda Kearsipan, (2) Tata Naskah Dinas, (3) SOP Surat Masuk, (4) SOP Surat Keluar, (5) SOP Peminjan Arsip, (6) SOP Penyerahan Arsip Statis, (7) SOP Pemusnahan Arsip Inaktif, dan (8) Pedoman tentang SKD.

SOP telah didistribusikan kepada pegawai sampai pada jajaran operasional, seperti SOP peminjaman arsip, pegawai operasional yang memberikan pelayanan peminjaman arsip telah memiliki dan memahami SOP peminjaman arsip untuk dilaksanakan, seperti informasi yang disampaikan oleh Ita Norlita selaku pegawai peminjaman arsip sebagai berikut.

> "Pelaksanaan tugas yang saya lakukan secara khusus terhadap peminjaman arsip, saya selalu berpedoman kepada SOP yang ada, hal ini perlu saya lakukan mengingat pentingnya arsip yang dipinjam dan batasan tanggungjawab terhadap keberadaan arsip yang dipinjam".

Informasi tersebut menegaskan bahwa pelaksanaan pelayanan peminjaman arsip telah dilengkapi dengan SOP, dan pegawai sebagai pelaksana pelayanan telah melaksanakan SOP

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43098.pdf

yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan pekerjaan sesuai SOP menjadi sangat penting untuk memberikan kepastian bahwa pelaksanaan pelayanan telah dilaksanakan sesuai dengan standar, operasional dan prosedur yang telah ditetapkan.

Implementasi SOP akan dapat berjalan secara efektif jika didukung dengan mekanisme pengawasan yang berjalan secara optimal, seperti informasi yang disampaikan oleh Holiyana selaku Kepala Seksi Pembinaan & Pengawasan Arsip Perangkat Daerah Bidang Pembinaan & Pengawasan Kearsipan sebagai berikut:

> "SOP peminjaman arsip yang sudah ditetapkan juga melibatkan pimpinan esselon IV untuk terlibat dalam proses pelayanan, keterlibatan tersebut dimaksudkan sebagai pengawasan kegiatan pelayanan agar berjalan dengan baik sesuai dengan standar pelayanan, sejauh ini pegawai yang melaksanakan pelayanan peminjaman arsip telah bekerja dengan baik berdasarkan SOP yang ada, dan saya juga sudah melaksanakan fungsi pengawasan dengan baik sehingga pelayanan peminjaman arsip pada DISPERPUS & ARSIP dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar".

Informasi tersebut memberikan penegasan bahwa pelaksanaan pelayanan pada DISPERPUS & ARSIP telah dapat dilaksanakan dengan baik, hal ini tidak terlepas dari adanya dokumen SOP sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan pelayanan. SOP pada DISPERPUS & ARSIP telah dilaksanakan dengan baik.

Pelaksanaan kegiatan pelayanan berdasarkan SOP pada DISPERPUS & ARSIP menjadi hal yang sangat penting, hal ini tidak terlepas dari keberadaan arsip sebagai dokumen penting sehingga keberadaan dan pengelolaannya harus dilakukan secara

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

cermat dan teliti, kegiatan pelayanan pada DISPERPUS & ARSIP secara khusus kegiatan pelayanan peminjaman arsip yang kerap kali dilakukan oleh OPD lain kepada DISPERPUS & ARSIP harus dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan SOP yang ada untuk dapat memberikan tanggungjawab yang jelas dan tegas terhadap keberadaan arsip yang dipinjam.

Keberadaan SOP (*Standard Operating Procedure*) sangat penting bagi operasional DISPERPUS & ARSIP. Dengan SOP organisasi hisa mengantisipasi berbagai situasi yang mungkin terjadi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

SOP akan memberi arah bagi anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan adanya SOP maka pegawai mengetahui lingkup pekerjaannya. Dengan kejelasan ruang lingkup ini, maka *job description* akan jelas sehingga tidak tumpang tindih. Dengan demikian maka kinerja pegawai akan terjaga dengan baik.

SOP memiliki fungsi yang strategis bagi DISPERPUS & ARSIP, oleh karena itu organisasi akan terus berupaya untuk melengkapi SOP sampai pada kegiatan-kegiatan secara lebih terinci, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "SOP sangat penting bagi pelaksanaan pelayanan di DISPERPUS & ARSIP, oleh karena itu kami akan terus beruapay untuk menyusun SOP-SOP yang lain dengan baik dan benar sebagai pedoman dan standar pelayanan yang kami berikan, dengan diaturnya setiap kegiatan secara terinci kedalam SOP maka memudahkan bagi saya sebagai pimpinan untuk melakukan pengawasan dan melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Informasi tersebut menunjukkan bahwa SOP memiliki fungsi dan manfaat yang strategis untuk mendukung upaya organisasi mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, hal ini dipertegas dengan informasi dari Yatjomarso selaku sekretaris DISPERPUS & ARSIP terhadap manfaat SOP bagi organisasi DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

1. Sebagai standarisasi cara yang dilakukan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai dan organisasi secara keseluruhan.
4. Membantu pegawai menjadi lebih mandiri
5. Meningkatkan akuntibilitas pelaksanaan tugas.
6. Menciptakan ukuran standar kinerja dan membantu mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan.
7. Memastikan pelaksanaan tugas penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung dalam berbagai situasi.
8. Memberikan informasi mengenai kualifikasi kompetensi yang harus dikuasai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya
9. Memberikan informasi dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.
10. Memberikan informasi mengenai beban tugas yangdipikul oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan informasi dan observasi yang dilakukan, menunjukkan bahwa kinerja yang baik dari DISPERPUS & ARSIP salah satunya didukung melalui implementasi pelayanan yang dilaksanakan berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan.

Organisasi harus terus berbenah diri dengan melakukan kreativitas untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan memberikan garansi bahwa pelayanan yang diberikan sesuai

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

dengan standar minimal pelayanan yang dituangkan dalam pedoman SOP.

2) Ketersediaan sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana kearsipan merupakan bentuk perantara yang menunjang dan mendukung kegiatan untuk mencapai tujuan pengelolaan kearsipan. Prasarana adala segala sesuatu yang merupaka penunjang utama terselenggaranya suatu proses, sedangkan sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja, dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama dalam pelaksanaan pekerjaan.

Perencanaan prasarana dan sarana kearsipan harus mencakup pertimbangan jenis dan media rekam arsip yang dikelola, lingkungan organisasi, potensi penggunaan arsip, dan layanan program yang akan diberikan.

Gedung dan peralatan yang digunakan proses pengelolaan kearsipan sangat mempengaruhi kinerja pegawai kearsipan yaitu kepuasan bekerja karena gedung dan perlengkapan kantor dalam kondisi baik. Dalam prakteknya peralatan digunakan sangat terbatas, bahkan cenderung jauh dari kelayakan.

Dari hasil observasi peneliti, dan dokumen yang peneliti dapat di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau. (Rabu, 13 September 2017) ditemukan bahwa di ketersediaan sarana dan prasarana yang ada pada DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau adalah seperti Rak Arsip besi bertingkat, Box Arsip, Skat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43623.pdf

Arsip, Folder Arsip, Failing Cabinet, tangga bahan almenium 1 buah, sedangkan ruangan tempat arsip ada 4 ruangan berukuran 4 x 4 cm. Terdapat dan keterbatasan mengenai sarana dan prasarana kearsipan yang digunakan untuk pengelolaan kearsipan di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau seperti depo arsip belum ada, alat pemadam kebakaran, dan penyedot debu juga tidak ada.

Ruang arsip terletak pada area yang sama dengan kantor utama lembaga yang bersangkutan. Kedekatan tempat penyimpanan akan memudahkan pentransferan arsip inaktif dari unit kerja ke "*central file*" atau dari OPD lain. Hal ini juga akan memudahkan dalam pemakaian arsip inaktif juga jika akan digunakan kembali. Kurangnya sarana penunjang seperti rak arsip, boks arsip, folder arsip yang telab memiliki ruang penyimpanan arsip sendiri. Kurangnya sarana penunjang ini sangat menghambat kinerja pengelolaan kearsipan. Belum adanya depo arsip ini merupakan syarat mutlak bagi lembaga kearsipan untuk menyimpan arsip, akibatnya tempat penyimpanan arsip yang ada di DISPERPUS & ARSIP tidak memadai, akibatnya tempat penyimpanan tersebut lebih berperan sebagai penampungan tumpukan kertas yang akan memberatkan pada proses akuisisi dikemudian hari.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

3) Perencanaan Sistematis

Sumber daya manusia, sistem dan perlatan merupakan tiga unsur utama dalam menunjang keberhasilan penerapan kinerja pengelolaan kearsipan. Adanya sistem yang baik akan menjamin konsistensi operasi suatu kegiatan kearsipan yang pada gilirannya akan memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu kehadiran peralatan sebagai unsur penunjang penerapan sistem juga menentukan bagai kelancaran berjalannya sistem yang telah ditentukan.

Adanya sistem yang baku dan baik serta peralatan yang mencukupi jelas tidak mempunyai arti banyak tanpa didukung oleh keberadaan Sumber Daya Manusia yang andal. Sumber Daya Manusia yang lemah akan memberikan efek negatif yang besar keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Untuk lebih jelasnya mengenai perencanaan sistematis seperti yang diungkapkan oleh Sekretaris DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut :

> "Pada prinsipnya kegiatan/pekerjaan pengelolaan kearsipan berjalan sesuai perencanaan tersistematis, perencanaan tersebut sudah ada dalam Renstra dan Renja DISPERPUS & ARSIP, namun semuanya tidak terealisasi karena menyesuaikan kondisi anggaran yang di berikan oleh tim panggar, apa lagi adanya divisit anggaran selama berjalan 2 tahun ini." (Rabu, 13 September 2017)

Dari data dokumen Renstra dan Lakip tersebut, maka dapat diketahui bahwa perencanaan kegiatan kearsipan dalam Renstra dan Lakip DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau. Dapat peneliti jelaskan bahwa telah dirumuskan beberapa tujuan dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

46923.pdf

sasaran startegis dan indikator kinerja dalam jangkuan waktu 5 (lima) tahun. Namun tidak semua dapat di realisasikan sesuai perencanaan, hal ini dikarenakan adanya divisit anggaran hingga akhirnya banyak kegiatan kearsipan yang terputus tidak dapat dilanjutkan, dan berakibat sasaran kinerja kearsipan tidak tercapai dengan optimal.

Untuk dapat menciptakan sistem dan pengelolaan kearsipan yang berkualitas tersebut, perlu dilakukan pengawasan sistem, kebijakan dan program kearsipan secara konsisten, menyeluruh dan terpadu, sehingga semua sub sistem yang saling terkait dalam pengelolaan kearsipan yang meliputi rangkaian daur hidup arsip sejak diciptakan sampai pelayanan arsip statis, dengan didukung oleh kelembagaan kearsipan dan sarana prasarana yang memadai serta SDM kearsipan yang berkualitas dapat berjalan menurut ketentuan perundang-undangan kearsipan yang berlaku. Permasalahan timbul manakalah sistem dan pengelolaan kearsipan tidak berjalan efektif atau terjadi penyimpangan terhadap ketentuan perundang-undangan tentang kearsipan yang berlaku.

d. Kinerja Pengelolaan Kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kab. Malinau ditinjau dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Motivasi

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang dapat memberikan dorongan dan rangsangan kepada seseorang, sehingga

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

dapat merubah perilaku untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan, serta berkaitan dengan jenis-jenis motivasi yang diberikan kepada para pegawai, yaitu meliputi motivasi material dan motivasi non material.

Pegawai yang memiliki motivasi dalam bekerja akan memberikan dorongan dan rangsangan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja akan melemahkan dan menghambat untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan.

Motivasi kepada pegawai dapat berupa material dan non material. Motivasi material sebagai pendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal pada DISPERPUS & ARSIP saat ini masih kurang, seperti informasi yang disampaikan oleh Arun Njau sebagai PNS di DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Saat ini dukungan material berupa honor dan tunjangan yang saya terima masih minim, hal ini akibat dari penurunan pendapatan APBD sehingga berpengaruh terhadap minimnya kegiatan pada DISPERPUS & ARSIP, sekarang tidak ada lagi honor yang diterima pegawai dari kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, sehingga berpengaruh terhadap motivasi saya untuk bekerja secara optimal".

Informasi tersebut menunjukkan bahwa penurunan pendapatan APBD Kabupaten Malinau yang berimbas pada keuangan OPD memberikan dampak terhadap penghasilan yang diterima oleh pegawai, hal ini menurunkan motivasi pegawai dalam bekerja, informasi tersebut diperkuat pernyataan dari

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Novyati Widia Lestari selaku pegawai DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Tidak dipungkiri penghasilan PNS di Kabupaten Malinau saat ini jauh menurun dibandingkan masa sebelumnya, sekarang ini pegawai hanya mendapatkan penghasilan dari gaji pokok dan tunjangan, sedangkan penghasilan yang lainnya sperti dari honor kegiatan dan SPPD jauh menurun, bahkan di tahun 2017 Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau melakukan rasionalisasi anggaran untuk menutup defisit anggaran, langsung maupun tidak langsung hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai".

Informasi tersebut semakin mempertegas bahwa material berupa penghasilan menjadi salah satu yang memotivasi pegawai untuk dapat bekerja dengan optimal. Penurunan anggaran yang terjadi beberapa tahun terakhir memberikan dampak terhadap penurunan penghasilan pegawai dan hal ini memberikan dapak terhadap kinerja pegawai.

Motivasi non-material sebagai pendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal pada DISPERPUS & ARSIP saat ini juga masih kurang, seperti informasi yang disampaikan oleh Rusdiana sebagai PNS di DISPERPUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Pada prinsipnya saya bangga atau memiliki motivasi yang tinggi menjadi pegawai kearsipan, tapi ada perasaan tidak nyaman dan takut dalam bekerja karena kebijakan mutasi yang dilakukan, dengan pekerjaan yang sudah saya kuasai ketika saya harus dimutasi maka saya harus memulai dari awal lagi, saya harus belajar lagi untuk memahami tugas dan tanggung baru saya, dan hal ini berpengaruh terhadap motivasi saya dalam bekerja".

Informasi tersebut menunjukkan bahwa non material berupa mutasi dapat memberikan pengaruh terhadap kotivasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

40693.pdf

pegawai dalam bekerja, informasi tersebut diperkuat oleh penyataan dari Arun Njau sebagai berikut:

> "Kami juga tidak merasa nyaman dan mengurangi motivasi saya dalam bekerja karena peralatan dan perlengkapan kearsipan kurang dan tidak memadai, demikian juga dengan ruangan karena bercampur dengan ruang referensi buku perpustakaan banyak pegawai yang lainnya lalu-lalang dan bercampur aduk dengan kardus-kardus arsip dan tumpukan arsip kacau."

Dari hasil wawancara yang dilakukan mengenai motivasi pegawai kearsipan di DIPSPERUS & ARSIP, pegawai merasa bangga menjadi pegawai kearsipan, namun dalam hal ini ada ketidaknyamanan mereka untuk bekerja secara optimal, kebijakan mutasi akan berdampak terhadap pengalaman dan pengetahuan pegawai dapatkan selama menjadi pegawai kearsipan. Pegawai yang baru masih membutuhkan waktu untuk penyesuaian karena harus belajar dan diberi pemahaman serta dibina lagi, hal ini sangat menghambat kinerja pengelolaan kearsipan dan menurunkan motivasi pegawai untuk pekerja secara optimal.

Faktor lain yang menurunkan motivasi pegawai adalah ketersediaan fasilitas sarana dan prasarana kearsipan yang minim dan tidak memadai, seperti ruangan yang terbatas, yang membuat pegawai tidak nyaman dalam bekerja. Kondisi tersebut sesuai dengan pernyataan Ahyari (2006), bahwa suasana kenyamanan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, baik kenyamanan yang timbul dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal, pada dasarnya dapat mendorong gairah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

bekerja dan kinerja pegawai yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, sehingga pada akhirnya dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai tersebut sudah barang tentu akan mempermudahkan tercapainya tujuan organisasi, sehingga juga menggambarkan adanya peningkatan kinerja pegawai yang bersangkutan.

2) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan merupakan usaha untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang, termasuk didalamnya penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.

Pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha mencapai tujuan.

DIPSPERUS & ARSIP untuk meningkatkan kompetensi PNS dilakukan melalui mekanisme pendidikan dan pelatihan, seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala DIPSPERUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Untuk meningkatkan kompetensi PNS yang ada di DIPSPERUS & ARSIP, kami memberikan pendidikan dan pelatihan kepada PNS. Pendidikan kami berikan melalui ijin belajar dan tugas belajar, sedangkan pelatihan kami berikan melalui kegiatan bimtek, hal ini penting kami lakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja PNS dan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi."

Informasi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

merupakan kebijakan strategis yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pendidikan dan pelatihan kapasitas pegawai semakin meningkat, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Pegawai merasakan bahwa kebijakan organisasi untuk meningkatkan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan yang baik, seperti informasi yang disampaikan oleh Lustin selaku pegawai di DIPSPERUS & ARSIP sebagai berikut:

> "Kemampuan dan skill saya dalam bekerja di bidang kearsipan selama ini saya peroleh melalui pelatihan yang saya ikuti, dengan kemampuan dan skill yang saya peroleh, saya dapat bekerja dengan lebih baik, mengimplementasikan pengetahuan dan pelatihan yang telah saya peroleh untuk menunjang tugas pekerjaan saya."

Informasi tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan di bidang kearsipan membutuhkan keahlian khusus dibidang tata kelola kearsipan, keahlian tersebut dapat diberikan kepada pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai memberikan manfaat yang besar, seperti informasi yang disampaikan oleh H. Akhmad Ronal HB sebagai berikut:

> "Kesempatan yang organisasi berikan kepada saya untuk menempuh pendidikan S1 dan S2 memberikan manfaat yang besar bagi saya, selain meningkatkan kemampuan saya dalam bekerja, hal ini juga berguna bagi peningkatan karier saya sebagai PNS dan dengan pendidikan S2 saya diberikan kepercayaan untuk memegang jabatan esselon IV".

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

48038.pdf

Informasi tersebut semakin menegaskan bahwa kebijakan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai merupakan kegiatan yang sangat bermanfaat bagi individu pegawai maupun bagi organisasi.

Guna peningkatan kompetensi pegawai, Pemerintah Daerah memberikan kesempatan yang besar kepada PNS untuk mengambil pendidikan lanjut melalui ijin belajar bekerja sama dengan beberapa perguruan tinggi seperti informasi yang disampaikan oleh Bapak Salmon selaku Kepala Bidang Mutasi BKD Kabupaten Malinau sebagai berikut:

a) Universitas Brawijaya untuk kelas S3
b) Universitas Terbuka untuk membuka kelas S2 Administrasi
c) Universitas Mulawarman untuk kelas S2 Sospol
d) Univesitas Borneo Tarakan untuk kelas S1 dan S2
e) Politeknik Malinau untuk kelas D4

Pendidikan dan pelatihan merukana kebijakan strategis yang harus tetap dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau untuk dapat meningkatkan kompenetsi dan kualitas SDM yang dimiliki. Melalui pendidikan dan pelatihan, upaya percepatan pembangunan akan dapat dilaksanakan melalui kualitas kinerja yang optimal.

3) **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menunjukkan kebiasaan, pedoman, nilai atau kepercayaan, norma yang ada dalam dalam suatu organisasi dan harus dipahami oleh semua pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43.pdf

Secara umum PNS pada DIPSPERUS & ARSIP beranggapan bahwa organisasi DIPSPERUS & ARSIP memberikan dampak yang mendukung penegakan disiplin sebagai budaya organisasi bagi PNS, seperti informasi yang disampaikan oleh Dolila selaku staf sebagai berikut.

> "PNS di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan saat ini telah memiliki tingkat disiplin yang tinggi, seperti masuk dan pulang kantor sesuai dengan jam yang diatur, disiplin yang tinggi tersebut dapat terwujud salah satunya karena sudah terbentuknya budaya disiplin dikantor, staf dan pimpinan sudah terbiasa untuk mengikuti aturan yang dibuat di kantor sehingga mau tidak mau semua staf sekarang harus disiplin".

Informasi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang sudah terbentuk pada DIPSPERUS & ARSIP telah mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya untuk bersama-sama menegakkan disiplin sebagai salah satu tujuan organisasi.

Budaya organisasi dilingkungan kerja pengelolaan kearsipan telah terwujud dengan baik melalui kepercayaan dan kerjasama antar rekan kerja. Adanya kepercayaan dan kerjasama dilingkungan pekerjaan dapat membuat pegawai merasa percaya diri dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Demikian juga kerjasama atau kekompakan antar teman sangat membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

Hal ini diungkapkan oleh Afriana Kasi. Akuisisi dan Pengelolaan Arsip Statis berikut ini :

> "Percaya sama teman dan bekerjasama itu penting bu, kalau tidak kita kesulitan apalagi dalam pengelolaan arsip ini harus ada kerjasamanya tidak bisa dikerjakan sendiri. Dan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

> sebagian kami tidak sepenuhnya memahami dan punya pengetahuan disini kami harus bekerjasama, dan saling bertukar pendapat, berbagi ilmu pengetahuan antara teman yang sudah senior." (Kamis, 14 September 2017).

Hal ini juga dikuatkan oleh Kabid. Pembinaan dan Pengawasan Kearsipan sebagai berikut:

> "Saya setuju sekali dengan adanya kerjasama antar teman, apalagi dalam memberikan sebuah pendapat, karena dalam tugas pekerjaan dibidang kearsipan ini banyak yang harus di pertimbangkan dalam hal mengambil suatu kebijakan, jadi menurut saya kerjasama harus ada." (wawancara dilakukan pada Hari, 1 Novemer 2017).

Dedi Rianto Rahadi. (2010:123) Kerjasama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan, sehingga tercapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Unsur kerjasama terdiri atas sub-sub unsur sebagai berikut:

1. Mengetahui bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya;
2. Menghargai pendapat orang lain;
3. Dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar;
4. Bersedia mempertimbangkan dan menerima usul yang baik dari orang lain;
5. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan;
6. Selalu bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah walaupun tidak sependapat.

Berdasarkan hasil wawancara, informan menyatakan bekerja sama dan saling percaya dengan teman-teman dilingkungan kerja itu sangat penting dalam kinerja pengelolaan kearsipan. Dan peneliti analisa kenyataan yang didapat bahwa dalam kinerja

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pengelolaan kearsipan pegawai-pegawai tersebut kerjasama mereka sangat bagus, kekompakan dalam pekerjaan dan tugas yang diberikan juga sangat bagus hal ini menunjukkan bahwa kedepannya kinerja pengelolaan kearsipan dapat meningkat.

2. Hambatan-hambatan dalam pengelolaan Arsip

Suatu kegiatan dalam pelaksanaannya tidak selalu berjalan dengan lancar. Bila suatu saat diketemukan hambatan maka itu adalah sesuatu yang wajar. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Lawing Liban selaku Kepala Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau (Rabu, 1 November 2017) berikut ini :

> "Dalam menjalankan tugas, hambatan itu pasti ada, baik internal maupun eksternal, tapi kami tidak menjadikannya sebagai beban, justru kami jadikan tantangan bagaimana caranya agar kami bisa mengatasi hambatan itu".

Dalam pengelolaan arsip di bidang pengelolaan arsip Disperpus & Arsip Daerah, hambatan yang dihadapi adalah kurangnya sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang terbatas. hal ini diungkapkan oleh Sekretaris Disperpus & Arsip Daerah (Kamis, 2 November 2017) sebagai berikut :

> "Hambatan yang kami hadapi disini adalah tidak adanya pegawai yang benar-benar bisa mengelola arsip dengan baik. Kami tidak *up to date* tentang peraturan pengelolaan arsip. Kami hanya mengikuti apa yang telah dilakukan pegawai sebelumnya. Ruang pengelolaan arsip kami rasa kurang luas, kami sebenarnya membutuhkan meja kursi untuk membantu dalam pengelolaan arsip, supaya kami tidak duduk dan mencatat deskripsi arsip dengan cara melantai. Tapi ya itu, tidak ada tempat. Jadi kami terpaksa dalam pengelolaan kearsipan duduk melantai. Kebersihannya juga kurang diperhatikan yang juga berdampak terhadap kesehatan pegawai."

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Hal tersebut diperkuat dengan keterangan dari Kabid Pengelolaan Arsip (Kamis, 2 November 2017) yang mengungkapkan bahwa:

> "Pegawai di sini minim informasi dan pengetahuan tentang kearsipan, karena banyak pegawai baru setelah ada perubahan nomenklatur OPD yang sebelumnya kantor sekarang menjadi dinas. Keterbatasan yang kami hadapi, dikarenakan kami terbatas mengikuti kegiatan diklat atau pelatihan tentang arsip. Hambatan yang paling kelihatan adalah kurangnya sarana dan prasarana untuk menyimpan arsip, baik di TU ataupun di Bidang Kearsipan".

Dari pengamatan yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa hambatan pertama yang ditemui dalam pengelolaan arsip adalah minimnya pengetahuan pegawai tentang kearsipan. Hal ini dikarenakan kurangnya perhatian pejabat daerah (pimpinan daerah) dalam memajukan kualitas sumber daya pegawai dalam bidang kearsipan. Sistem penempatan pegawai di Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau bersifat *rolling*, dan *rolling* ini terjadi setiap pergantian Kepala Dinas ataupun sesuai dengan kebijakan dari Kepala Dinas yang sedang bertugas saat ini. Penempatan pegawai disesuaikan dengan kebijaksanaan Kepala Dinas, sehingga belum tentu seorang pegawai yang tadinya bekerja di bagian kearsipan setelah bergantinya Kepala Dinas ia masih bekerja di bagian tersebut. Bisa jadi ia di *rolling* ke bagian yang lain.

Walaupun semua pegawai di Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau minimal mengenyam pendidikan Strata 1, namun belum ada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan dibidang kearsipan, baik secara formal maupun informal. Rata-rata pegawai Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau berasal dari bidang ekonomi. Hal tersebut berimbas pada pengelolaan arsip yang hanya meniru dan melanjutkan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

kegiatan yang telah dilaksanakan oleh petugas kearsipan sebelumnya, tanpa mengetahui apakah prosedur yang telah dilaksanakan tersebut sesuai atau tidak.

Kemudian hambatan yang kedua adalah sarana dan prasaran yang terbatas, hal ini dikarenakan kurang luasnya ruang yang tersedia untuk pengelolaan arsip. Ruang pengelolaan arsip menjadi satu ruang dengan ruang referensi buku perpustakaan, ruang kerja pegawai dan brangkas keuangan. Dengan terbatasnya ruang yang tersedia tersebut, membuat fasilitas kearsipan seperti kursi, meja tidak dapat ditempatkan di ruang pengelolaan arsip, akibatnya arsip-arsip yang sudah dikelola atau disortir diletakan di lantai dan menjadi satu dengan berbagai tumpukan dokumen yang non arsip, bahkan peralatan konsumsi untuk pekerja seperti piring, gelas, mangkok, tempat masak nasi juga disimpan ditempat yang sama.

Hambatan yang ketiga adalah kurangnya tempat penyimpanan arsip atau depo arsip. Disperspus & Arsip Daerah Kabupaten Malinau telah memiliki satu blok yang terdiri dari sembilan ruangan yang dijadikan satu antara ruang arsip dan tempat pengelolaan arsip. Namun ruangan yang ada tidak semua difungsikan untuk penyimpanan arsip dan pengelolaan arsip, dikarenakan sebagian ruangan digunakan sebagai tempat referensi buku perpustakaan, ruang kerja dan brangkas keuangan. Semakin bertambahnya jumlah arsip yang tidak diimbangi dengan pelaksanaan pemusnahan arsip, pegawai hanya melakukan pemindahan dan pengelolaan arsip, yang mengakibatkan semakin bertambah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43698.pdf

penuhnya ruangan arsip dan semakin tidak muatnya ruang arsip tersebut untuk menyimpan arsip-arsip inaktif.

Hambatan yang terakhir adalah kurangnya perhatian terhadap penyimpanan arsip. Dari hasil pengamatan peneliti, terlihat bahwa pegawai bidang kearsipan kurang merawat keberadaan arsip, perlakuan yang diberikan terhadap arsip adalah dengan meletakkan arsip dan boks arsip begitu saja. Meskipun untuk efesiensi, namun hal tersebut dikhawatirkan akan merusak arsip, seperti penyoknya boks arsip, kotornya arsip akibat debu dan kotoran binatang. Berdasarkan pengamatan peneliti di ruang arsip, terlihat bahwa penyimpanan yang dilakukan di ruangan arsip saat ini terkesan tidak optimal. Karena keterbatasan tempat penyimpanan arsip inaktif, maka semua arsip inaktif dari semua OPD dicampur dengan dos arsip baik yang belum maupun yang sudah disortir, hal ini membuat ruangan arsip terkesan sempit, kacau, dan kurang enak dilihat. Selain itu, ruangan-ruangan yang ada untuk arsip inaktif dan arsip vital kurang terjaga kebersihannya, masih banyak didapati debu dan kotoran.

3. Upaya-upaya untuk Mengatasi Hambatan

Dalam melaksanakan sebuah kegiatan, walaupun hambatan itu selalu ada, harus dicarikan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut agar kegiatan tetap terlaksana dan tercapai hasil dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kepala Dinas Disperpus & Arsip (Kamis, 2 November 2017):

> "Untuk mengatasi hambatan itu, kami berusaha mencari solusi dengan cara mencari pengetahuan sendiri atau dengan *sharing*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

4[illegible]8.pdf

> antar pegawai dan belajar dari pegawai kearsipan terdahulu. Selain itu kami selalu berkoordinasi dengan rekan-rekan sejawat melalui via handpone yang di daerah lain yang dianggap sudah baik kearsipannya. Untuk penyimpana arsip, saat ini sedang direncanakan untuk pembangunan depo arsip. Semoga usulan perencanaan ini dapat disetujui oleh tim asistensi anggaran".

Senada dengan hal tersebut, Sekretaris Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau (Kamis, 2 November 2017) menyatakan:

> "Di sini kami semua berusaha meningkatkan kemampuan secara otodidak. Belajar darimana saja. Senior, internet ataupun telpon teman-teman dari dinas kearsipan di daerah lain yang sudah maju, dengan cara tersebut memberikan kemudahan bagi kami untuk terus meningkatkan kinerja dalam pengelolaan kearsipan".

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, terdapat beberapa upaya nyata untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam pengelolaan arsip di bidang kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau. Namun, usaha tersebut kurang maksimal. Untuk mengatasi hambatan minimnya pengetahuan dan kualitas pegawai di bidang kearsipan, belum ada perhatian khusus dari pejabat pimpinan daerah untuk Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau. Sehingga untuk mengatasi hambatan tersebut, para pegawai mencoba untuk menambah pengetahuan mereka sendiri secara otodidak, yakni dengan membaca buku ataupun internet, bertanya dan *sharing* dengan pegawai sebelumnya, serta bertanya kepada rekan-rekan sejawat dibidang kearsipan dari daerah lain.

Untuk sarana dan prasarana yang tidak cukup memadai, belum optimal upaya yang dilakukan. Pegawai berupaya untuk menggunakan sarana dan prasarana yang ada secara maksimal, seperti dengan pemanfaatan lemari sebagai tempat penyimpanan arsip. Namun, untuk

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

48628.pdf

hambatan berupa kurangnya tempat penyimpanan arsip dan kurangnya perhatian terhadap penyimpanan arsip, saat ini telah diupayakan dengan perencanaan anggaran untuk pembangunan depo arsip ke tim asistensi anggaran Pemkab. Malinau. Dengan penataan dan pemindahan tersebut, diharapkan arsip tidak akan lagi bertumpuk dan pembersihan, pemeliharaan serta perawatan arsip pun dapat dilaksnakan dengan maksimal.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut, adapun upaya-upaya yang dilakukan oleh bidang kearsipan Disperpus & Arsip Daerah Kab. Malinau untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam kinerja pengelolaan arsip adalah dengan menambah pengetahuan mereka melalui berbagai cara dan merencanakan pengusulan anggaran untuk pembangunan depo arsip.

C. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini, mengacu pada kerangka konsep penelitian yaitu: (1) Perspektif Keuangan, (2) Perspektif Pengguna Jasa, (3) Perspektif Proses Internal, (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

1. Perspektif Keuangan

Balance Scorecard dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif ini mengukur kinerja organisasi dalam usahanya mencapai keuangan yang optimal (Kunianto, 2003:37). Pengukuran kinerja keuangan ini akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan organisasi.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Perspektif keuangan digunakan untuk mengukur dan melihat kontribusi dari jumlah dana yang dianggarkan terhadap pencapaian tujuan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi organisasi, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Perspektif keuangan pada organisasi publik diukur melalui kinerja keuangan pemerintah daerah atau organisasi perangkat daerah. Kinerja keuangan merupakan tingkat pencapaian suatu target kegiatan keuangan pemerintah daerah yang diukur melalui indikator-indikator keuangan yang dapat dinilai dari hasil pertanggungjawaban pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD)

Perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dari kemampuan organisasi dalam menyerapkan dan merealisasikan anggaran dan pertumbuhan anggaran.

Realisasi anggaran bidang kearsipan untuk tahun anggaran 2017 mencapai 99,54% atau sebesar Rp 124,080,000,00 dari anggaran sebesar Rp 124.656.000,00 yang menunjukkan bahwa capaian realisasi anggaran adalah baik.

Berdasarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, 2004 capaian kinerja sebesar 99,54% tergolong kualifikasi sangat baik. Realisasi anggaran yang lebih rendah dari target anggaran memiliki implikasi bahwa efisiensi anggaran dimana jumlah pengeluaran yang sungguh-sungguh terjadi lebih kecil dari target anggaran. Hal ini disebabkan karena dalam realisasi keuangan masih dalam proses pencairan dari keuangan,

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

sedangkan untuk realisasi fisik sudah hampir 100% persen sudah dilaksanakan.

Berdasarkan realisasi anggaran perkegiatan, kegiatan pengelolaan arsip mencapai realisasi anggaran sebesar 100%, hal ini menunjukkan bahwa bidang kearsipan telah mampu melaksanakan kegiatan pengelolaan arsip dengan baik, hasil dan outcome kegiatan telah memenuhi keluaran yang ditetapkan yaitu terlaksananya kegiatan pengolahan arsip sehingga mampu meningkatkan jumlah arsip yang terkelola dengan baik.

Kegiatan pembinaan dan monitoring kearsipan ke SKPD dan kecamatan mencapai 99,68% menunjukkan bahwa kegiatan tersebut telah dilaksanakan dengan baik, dengan realisasi anggaran sebesar Rp 27.650.000,00 bidang kearsipan telah mampu melaksanakan monitoring dan pembinaan dibidang kearsipan kepada SKPD dan Kecamatan sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam mengelola arsip di SKPD dan Kecamatan.

Kegiatan perawatan dan pengamanan arsip terealisasi sebesar 100,00% menunjukkan bahwa kegiatan tersebut telah terlaksana dengan baik, Bidang kearsipan telah mampu melaksanakan perawatan dan pengamanan arsip SKPD, Kecamatan dan Desa sehingga dapat menjaga ketersediaan arsip otentik.

Kegiatan pembuatan pedoman kearsipan terealisasi sebesar 98,97% yang menunjukkan kegiatan telah terealisasi dengan baik, optimalisai capaian realisasi kegitan tersebut menunjukkan komitmen yang tinggi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah untuk dapat menyediakan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

pedoman kearsipan bagi SKPD dan Kecamatan. Melalui realisasi anggaran sebesar 98,97% Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah telah dapat membuat petunjuk atau pedoman kearsipan yang dapat digunakan oleh SKPD dan Kecamatan.

Berdasarkan analisis pertumbuhan anggaran menunjukkan bahwa anggaran DIPSPERUS & ARSIP pada tahun anggaran 2017 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan tahun anggaran 2016. Anggaran pada tahun 2017 sebesar 69,05 dibandingkatn tahun 2016. Penurunan anggaran pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah disebabkan oleh penurunan APBD Kabupaten Malinau sebagai dampak penurunan pendapatan transfer dari APBN dan APBD Provinsi.

Perspektif keuangan pada DIPSPERUS & ARSIP menunjukkan hasil yang baik. setiap rupiah yang dikeluarkan melalui APBD telah mampu memberikan hasil dan outcome sesuai dengan target dan indicator yang diharapkan, hal ini sesuai dengan pendapat Nurlan Darise (2009:122) bahwa indikator keuangan harus meliputi lima indicator kinerja yaitu:

a. Masukan (*input*)
b. Keluaran (*output*)
c. Hasil (*outcome*)
d. Manfaat (*benefit*)
e. Dampak (*impact*)

Pelaksanaan empat kegiatan pada DIPSPERUS & ARSIP yang disertai dengan pemberian anggaran dana pada tahun anggaran 2017 telah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

mampu memberikan kinerja keuangan yang baik berdasarkan lima indikator keuangan.

Tingginya capaian realisasi kegiatan pada DIPSPERUS & ARSIP karena telah dilakukan perencanaan yang baik, setiap rupiah yang dikeluarkan dari APBD telah memiliki perencanaan dan indikator yang jelas. Hasil evaluasi yang dilakukan, empat kegiatan bidang kearsipan telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang dibuat dengan capaian hasil dan output yang baik.

2. Perspektif Pengguna Jasa

Elemen yang paling penting dalam suatu pelayanan publik adalah kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa, sehingga kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi secara tepat.

Kinerja Perspektif pengguna jasa dalam organisasi sektor publik merupakan ukuran penting dalam penilaian kinerja organisasi. Menciptakan kepuasan pelayanan yang dibutuhkan publik atau pengguna jasa merupakan tugas penting dari organisasi publik, sehingga kinerja atas perspektif ini perlu di evaluasi atau diketahui.

Pemahaman atas kinerja perspektif pengguna jasa memungkinkan bagi organisasi melakukan identifikasi terhadap kepuasan pengguna jasa, kelengkapan dan ketepatan pelayanan. Untuk mengukur kinerja pengelolaan kearsipan DIPSPERUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau dari perspektif pengguna jasa, indicator yang digunakan adalah: Keramahan petugas, ketepatan waktu layan, sarana dan fasilitas, kondisi kebersihan dan lingkungan, dan lokasi yang strategis

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dalam melaksanakan kinerja kearsipan di DIPSPERUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau, PNS di bidang kearsipan telah mampu memberikan pelayanan dengan ramah, dan hal ini mempengaruhi kepuasan pengguna jasa. Untuk menjadi petugas kearsipan harus mempunyai sikap yang ramah, sopan santun, mampu menjalin hubungan baik dengan penuh kesabaran.

Keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi dan tujuan sangat bergantung kepada anggota organisasi dalam melaksanakan fungsi dan tanggungjawabnya, keramahan petugas dalam memberikan pelayanan menjadi salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap optimalisasi pelayanan yang diberikan, sehingga berimplikasi terhadap keberhasilan organisasi.

Indikator ketepatan waktu layanan menunjukkan bahwa kinerja DISPERPUS & ARSIP masih belum optimal, meskipun organisasi telah memiliki SOP yang mengatur mengenai batasan waktu layanan, namun pelayanan yang diberikan belum dapat memenuhi kriteria waktu yang diatur dalam SOP, penyediaan arsip yang dibutuhkan oleh OPD lain kerap kali tidak diberikan dengan waktu yang cepat, bahkan terkadang dibuthkan waktu berhari-hari untuk mendapatkan suatu arsip.

Pengelolaan arsip dan ketersediaan fasilitas sarana untuk menyimpan arsip masih terbatas. Berdasarkan data yang diperoleh jumlah rak arsip yang ada di DIPSPERUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau masih kurang untuk menyimpan boks arsip sehingga banyak arsip yang diletakkan dilantai dan diatas rak. Bertambahnya volume arsip secara

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

terus-menerus mengakibatkan tempat dan peralatan yang tersedia tidak dapat menampung arsip. Oleh karena itu, Keberadaan Depo Arsip yang reprensentatif dengan melengkapi fasilitas yang lengkap dengan standar yang ditentukan saat ini sudah menjadi kebutuhan yang mendesak bagi DIPSPERUS & ARSIP.

Permasalahan tersebut menuntut organisasi untuk berupaya mengatasi permasalahan yang ada, dengan selalu berinovasi untuk mengatasi kendala yang dihadapi oleh organisasi, melalui efisiensi kerja, peningkatan kapasitas SDM dan menciptakan tata kelola kearsipan yang efektif dan efisien merupakan upaya yang optimal untuk memberikan pelayanan penyediaan arsip yang tepat waktu

Penyediaan dan penambahan fasilitas merupakan suatu hal yang sangat penting bagi kelancaran kerja bidang kearsipan, terutama bila volume arsip cepat meningkat. Oleh sebab itu perlu dipikirkan tentang adanya anggaran belanja yang cukup khususnya untuk pengelolaan arsip, agar dapat memungkinkan pelaksanaan pengelolaan arsip dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Lingkungan kerja kearsipan harus memperhatikan dalam berbagai hal, diantaranya pengaturan suhu, cahaya, kelembaban udara, dan lain sebagainya. Kenyamanan dan kesesuaian lingkungan kerja kearsipan dapat mempengaruhi pengguna jasa maupun kinerja pegawai yang ada disuatu organisasi. Dengan lingkungan yang bersih dan aman pengguna jasa akan merasa nyaman untuk datang berkunjung meminjam arsip ataupun menyerahkan arsip, demikian juga untuk kinerja pegawai DIPSPERUS &

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

48693.pdf

ARSIP Daerah Kab. Malinau. Bertumpuknya berkas/arsip hingga membuat pengap dan bau tidak sedap karena belum adanya kegiatan pemusnahan berkas yang sudah dikatakan non arsip.

Lokasi yang strategis juga sangat membantu dalam penyerahan arsip maupun peminjam arsip ketika diperlukan, namun dalam hal ini idealnya depo arsip jauh dari rawan bencana, maupun kebakaran.

Menelusuri arti pelayanan, Kotler (dalam Supranto, 1997:45) menyebut bahwa: "Pelayanan adalah setiap tindakan/kegiatan atau penampilan/manfaat yang ditawarkan oleh setiap pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan terhadap sarana yang menghasilkan pelayanan tersebut."

Wujud pelayanan, biasanya dapat dilihat dari keramahtamahan, pengetahuan produk, kesigapan dalam membantu, dan antusiasme para pegawai dalam menangani suatu persoalan. Masalah pelayanan pun sering dikaitkan dengan lokasi, jumlah produk jasa yang ditawarkan, serta keuntungan yang akan didapat oleh pelanggan.

Berdasarkan uraian tentang kinerja dan pelayanan sebagaimana disampaikan di muka, selanjutnya dapat diberikan kesimpulan bahwa kinerja pelayanan pegawai merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk melayani pelanggan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga diperoleh kepuasan bagi pemberi dan penerima pelayanan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

3. Perspektif proses internal

Perspektif proses bisnis internal, pimpinan harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses - proses operasional. Tiga komponen utama dalam perspektif internal adalah sebagai berikut:

a. Proses inovasi

b. Proses operasional

c. Proses pelayanan

Ketiga komponen tersebut dikaji melalui indicator perspektif proses internal sebagaim berikut: pelaksanaan pelayanan sesuai SOP, ketersediaan sarana dan prasarana dan perencanaan sistematis.

Keberadaan SOP dalam operasional organisasi menjadi hal yang sangat strategis, karena SOP berfungsi sebagai pedoman dan pentunjuk pelaksanaan kegiatan berdasarkan standar, prosedur dan operasional yang telah ditetapkan.

PNS di DISPERPUS & ARSIP telah mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan. Kemampuan tersebut diawali dengan sosialisasi yang intens dilakukan pimpinan kepada PNS untuk membaca, mempelajari, memahami dan mengimplementasikan SOP yang ada.

Guna menjamin SOP telah dilaksanakan dengan optimal, organisasi perlu membuat mekanisme pengawasan yang optimal.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43683.pdf

DISPERPUS & ARSIP telah memiliki dan melaksanakan mekanisme pengawasan secara berjenjang mulai dari pengawasan oleh pejabat esselon IV, III dan II.

Kinerja yang baik DISPERPUS & ARSIP salah satunya didukung melalui implementasi pelayanan yang dilaksanakan berdasarkan SOP yang sudah ditetapkan. Untuk terus meningkatkan kinerja dengan memberikan pelayanan yang optimal, organisasi harus terus berbenah diri dengan melakukan kreativitas untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan memberikan garansi bahwa pelayanan yang diberikan sesuai dengan standar minimal pelayanan yang dituangkan dalam pedoman SOP.

Sarana dan prasarana kearsipan merupakan bentuk perantara yang menunjang dan mendukung kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan pengelolaan kearsipan. Operasional organisasi harus didukung dengan keberadaan sarana dan prasarana yang representative.

Kinerja Bidang kearsipan sangat ditentukan oleh keberadaan sarana dan prasarana dibidang kearsipan. Ketersediaan gedung dan peralatan yang digunakan untuk pengelolaan kearsipan sangat mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi.

Saat ini ketersediaan sarana dan prasarana dibidang kearsipan masih terbatas, seperti terbatasnya ketersediaan rak arsip, boks arsip, folder arsip dan belum adanya depo arsip menjadi salah satu factor yang menghambat kinerja DISPERPUS & ARSIP.

Kinerja yang tinggi dari organisasi sangat ditentukan oleh perencanaan awal yang dilakukan dengan baik dan matang. Organisasi

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

telah membuat perencanaan sistematis yang termuat dalam Renstra dan Lakip. Namun, tidak semua dapat direalisasikan sesuai perencanaan, hal ini dikarenakan adanya keterbatasan anggaran, sehingga Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau pada tahun anggaran 2017 membuat kebijakan rasionalisasi anggaran yang berdampak terhadap kegiatan kearsipan yang terputus tidak dapat dilanjutkan, dan berakibat sasaran kinerja kearsipan tidak tercapai dengan optimal.

Melalui perspektif proses internal organisasi dapat mengidentifikasikan berbagai proses penting yang harus dikuasai dan diterapkan organisasi dengan baik. Pemahaman atas perspektif ini ditujukan untuk menyusun perencanaan sumber daya internal untuk memenuhi tuntutan pelayanan yang dibutuhkan oleh pengguna jasa. Kepuasan pengguna jasa akan diperoleh apabila proses internal yang menyangkut cara penggunaan sumber daya yang ada dapat dirancang dalam suatu proses yang optimal.

Pemahaman atas kinerja perspektif proses internal memungkinkan bagi organisasi untuk melakukan identifikasi bertahap cara pengelolaan sumber daya internal secara optimal. Identifikasi dan analisis terhadap persepsi pengguna jasa atas proses internal organisasi dapat dijadikan pedoman untuk menyalaraskan berbagai ukuran kinerja proses internal untuk menciptakan pelayanan yang memenuhi tuntutan kepuasan pengguna jasa.

Perspektif ini menggambarkan kemampuan pengelolaan kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau untuk mendukung

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

peningkatan kualitas pelayanan yaitu dapat dilihat dari beberapa variabel yaitu pelaksanaan administrasi sesuai dengan SOP, ketersediaan sarana dan prasarana serta mempunyai perencanaan yang sistematis dalam upaya untuk mendukung pelaksanaan dan evaluasi pada akhir kegiatan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi yang mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara itu tujuan dalam perspektif ini memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, prosedur organisasi. Perspektif ini menekankan pada: (a) pentingnya untuk terus memperhatikan karyawannya (b) memantau kesejahteraan karyawan dan menanamkan investasi bagi masa datang yaitu terhadap sumber daya manusia yang merupakan pendorong dihasilkannya kinerja yang baik dalam tiga perspektif lainnya (c) pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian karyawan.

Berdasarkan sumber yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, digunakan tiga indikator, yaitu: motivasi, pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi.

Motivasi merupakan suatu kekuatan yang dapat memberikan dorongan dan rangsangan kepada seseorang, sehingga dapat merubah

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

perilaku untuk bekerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan, serta berkaitan dengan jenis-jenis motivasi yang diberikan kepada para pegawai, yaitu meliputi motivasi material dan motivasi non material.

Penurunan pendapatan APBD Kabupaten Malinau yang berimbas pada keuangan OPD memaksa Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau untuk melakukan kebijakan rasionalisasi anggaran dengan menghapus kegiatan-kegiatan yang ada di OPD termasuk kegiatan pada DISPERPUS & ARSIP, hal ini memberikan dampak terhadap penghasilan yang diterima oleh pegawai, sehingga menurunkan motivasi pegawai DISPERPUS & ARSIP dalam bekerja.

Motivasi non-material sebagai pendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal pada DISPERPUS & ARSIP saat ini juga masih kurang. Kebijakan mutasi dan keterbatasan sarana dan prasarana yang representative menjadi salah satu penyebab kurangnya motivasi pegawai untuk dapat bekerja secara optimal.

Indikator pendidikan dan pelatihan merupakan kebijakan yang strategis untuk dapat meningkatkan kapasitas PNS dan meningkatkan kinerja organisasi. Kebijakan organisasi untuk memberikan ijin belajar kepada PNS guna melanjutkan pendidikan dan peningkatan ketrampilan PNS melalui bimtek merupakan kebijakan yang tepat sebagai upaya perwujudan tujuan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan memberikan dampak yang positif bagi individu PNS dan organisasi. Pendidikan dan pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ketrampilan dalam bekerja serta memberikan manfaat

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

46693.pdf

bagi peningkatan karier pegawai sehingga hal ini akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Indikator budaya organisasi menunjukkan kebiasaan, pedoman, nilai atau kepercayaan, norma yang ada dalam dalam suatu organisasi dan harus dipahami oleh semua pegawai.

Budaya organisasi yang sudah terbentuk pada DIPSPERUS & ARSIP telah mampu memberikan pengaruh kepada anggotanya untuk bersama-sama menegakkan disiplin sebagai salah satu tujuan organisasi.

Budaya organisasi dilingkungan kerja di DIPSPERUS & ARSIP telah terwujud dengan baik melalui kepercayaan dan kerjasama antar rekan kerja. Adanya kepercayaan dan kerjasama dilingkungan pekerjaan dapat membuat pegawai merasa percaya diri dan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Demikian juga kerjasama atau kekompakan antar teman sangat membantu dalam penyelesaian suatu pekerjaan.

Tinjauan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran difokuskan pada kinerja organisasi dalam menyediakan infrastruktur sehingga cukup memadai dalam mencapai tujuan dari ketiga perspektif lainnya. Menanamkan investasi bagi masa datang yaitu investasi terhadap sumber daya manusia yang dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan merupakan pendorong terwujudnya kinerja yang baik.

5. Hambatan-hambatan dalam kinerja pengelolaan kearsipan

Suatu kegiatan dalam pelaksanaannya tidak selalu berjalan dengan lancar. Bila suatu saat diketemukan hambatan maka itu adalah sesuatu yang wajar. Dlam penelitian Edwunyenga (2009). Dimana ia melakukan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

48693.pdf

penelitian di Universitas di *Sout West Deo-Political Zone* Nigeria, ditemukan bahwa pengelolaan arsip yang dilaksanakan juga mengalami beberapa hambatan. Dan hambatan yang tersebut adalah tidaka adanya petunjuk pelaksanaan yang jelas dalam pengelolaan arsip, sarana dan prasaran yang kurang memadai, petugas kearsipan yang kurang profesional, dan pemusnahan arsip tidak terjadwal hingga mengakibatkan bertumpuknya arsip.

Demikian pula yang terjadi di DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau. Dari data yang telah peneliti kumpulkan, ternyata ditemukan beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengelolaan arsip di DISPERPUS & ARSIP yaitu minimnya pengetahuan pegawai tentang kearsipan, belum adanya pegawai kearsipan yang benar-benar kompeten, sarana dan prasarana yang tidak cukup memadai, kurangnya peralatan arsip dan kurangnya perhatian terhadap penyimpanan arsip sehingga mengakibatkan terjadi penumpukan arsip.

6. Upaya-upaya untuk Mengatasi Hambatan

Dalam teori telah dijelaskan bahwa untuk mengatasi hambatan-hambatan pengelolaan arsip, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk mengatasinya. Upaya-upaya tersebut antara lain adalah dengan menggunakan sistem penyimpanan arsip yang tepat bagi masing-masing instansi, menata ruang kearsipan yang sesuai dengan kebutuhan, menggunakan peralatan yang tepat, dan mengadakan sosialisasi atau diklat bagi pegawai.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Adapun upaya-upaya yang dilakukan oleh Bidang Pengelolaan Arsip DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau untuk mengatasi hambatan-hambatan-hambatan dalam pengelolaan arsip adalah dengan menggunakan sarana dan prasarana semaksimal mungkin, menambah pengetahuan pegawai melalui *sharing* pengalaman baik dengan pegawai senior ataupun dengan siswa Prakerin, dan menambah tempat penyimpanan arsip dengan membuat gedung baru yang berfungsi sebagai depo arsip.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Pengelolaan Kearsipan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau berdasarkan analisis dari perspektif keuangan secara keseluruhan menunjukan kinerja yang baik, realisasi anggaran yang lebih rendah dari target anggaran memiliki implikasi bahwa efisiensi anggaran dimana jumlah pengeluaran yang sungguh-sungguh terjadi lebih kecil dari target anggaran dengan capaian target pelaksanaan kegiatan 100%. Hasil analisis perspektif pengguna jasa secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang belum optimal, seperti indikator ketepatan waktu layanan belum dapat memenuhi kriteria waktu yang diatur dalam SOP, Pengelolaan arsip dan ketersediaan fasilitas sarana untuk menyimpan arsip masih terbatas. Hasil analisis perspektif proses internal secara keseluruhan menggambarkan kemampuan pengelolaan kearsipan DISPERPUS & ARSIP Daerah Kabupaten Malinau untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan telah terlaksana dengan cukup baik. Hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan menunjukan hasil yang kurang optimal, hal ini disebabkan motivasi PNS secara material mengalami penurunan dampak dari penurunan APBD Malinau, sedangkan motivasi PNS secara non material sebagai pendorong pegawai untuk bekerja secara lebih optimal pada DISPERPUS & ARSIP saat ini juga masih kurang.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

2. Capaian yang kurang optimal terhadap indikator yang dianalisis tidak terlepas dari hambatan yang dialami Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Malinau, antara lain: keterbatasan anggaran pendanaan berdampak terhadap minimnya kegiatan bimtek yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai dalam mengelola arsip, masih terbatasnya sarana dan prasarana yang digunakan dalam pengelolaan kearsipan, seperti belum tersedianya depo arsip, dan belum tercukupinya kualitas dan kuantitas pegawai kearsipan yang kompeten dan memiliki keahlian dibidang kearsipan, Dinas Perpustakaan dan Kearsipan saat ini hanya memiliki satu tenaga terampil dibidang kearsipan untuk dapat mengakomodir seluruh pengelolaan arsip di Pemerintah Daerah kabupaten Malinau yang seharusnya minimal tersedia dua tenaga terampil.

B. Saran

Berdasarkan simpulan diatas, maka dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat dipertimbangkan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari perspektif keuangan, perlu penambahan anggaran di bidang kearsipan hingga kinerja pengelolaan kearsipan dapat optimal diukur dari kinerja pengguna jasa, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. berdasarkan perspektif pengguna jasa disarankan kepada DISPERPUS & ARSIP Kab. Malinau ditempatkan pada lokasi yang lebih strategis dan berada dekat dan mudah dijangkau OPD lain selaku pengguna jasa. Disarankan juga agar selalu menjaga kebersihan dan kenyamanan lingkungan DISPERPUS & ARSIP Kab. Malinau sehingga dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa. Ditinjau dari perspektif

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

proses internal disarankan kepada DISPERPUS & ARSIP Kab. Malinau agar merawat atau mengadakan pemeliharaan gedung terutama ruang pengelolaan arsip, selain itu disarankan melakukan inventarisasi, membangun depo arsip, meningkatkan sarana dan prasarana kearsipan. Ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disarankan agar pegawai perlu ditingkatkan sesuai tugas dan tanggung jawabnya, disarankan pula agar anggaran diklat dinaikan sehingga semua pegawai mendapatkan peluang yang sama untuk diklat, serta diklat yang diberikan agar sesuai dengan bidang tugasnya.

2. DISPERPUS & ARSIP Kabupaten Malinau perlu melakukan upaya untuk dapat mengatasi faktor yang menjadi penghambat kinerja dalam melaksanakan pengelolaan kearsipan, seperti melakukan rekrutmen tenaga ahli dibidang kearsipan, peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pendidikan serta meningkatkan sarana dan prasarana yang secara langsung berimplikasi terhadap kualitas pelayanan.

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

Arsip Nasional Republik Indonesia, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2009 Tentang Kearsipan, Jakarta.

Barthos, Basir. 2000. *Manajemen Kearsipan,* Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara.

Budiarti, Isniar. *Balance Scorecard* sebagai alat ukur Kinerja dan Pengendali Sistem Manajemen strategis, *Majalah Ilmiah Unikom,* Vo.6. hal 51-59.

Rohm, Howard. 2004. "Improve Public Sector Results with A Balance Scorecard". http:\\www.balancedscorecard.org.

Mulyadi. 2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mahsun, Mohmad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik.* Yogyakarta: BPFE.

Kusdi, 2013. Teori Organisasi dan Adminstrasi. Penerbit Salemba Humanika

Abdurrahmat Fathoni, 2006. Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit PT RINEKA CIPTA, Jakarta.

Mustopadijaja AR. 2007. MANAJEMEN PROSES KEBIJAKAN PUBLIK Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi Kinerja. Penerbit Lembaga Administrasi Negara Kerjasama dengan Duta Pertiwi Foundation Jakarta.

Wilfridus B. Elu, Agus Joko Purwanto. 2014, Modul materi pokok inovasi dan perubahan organisasi. Penerbit Universitas Terbuka.

Sambas Ali Muhidin, Hendri Winata. 2016, Manajemen Kearsipan, untuk Organisasi Publik, Bisnis, Sosial, Politik, dan Kemasyarakatan, Penerbit CV PUSTAKA SETIA, Bandung.

Modul, *Pengantar Pengelolaan Arsip Dinamis*, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kearsipan Arsip Nasional Republik Indonesia, 2015 Penyusun: Yayan Daryan, Bogor.

Zulkifli Amsyah. 2005, Manajemen Kearsipan. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Departemen Dalam Negeri, Lembaga Administrasi Negara. 2007. Modul Tata Kearsipan, Diklat Teknis Administrasi Umum (*General Administration*).

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Dedy Rianto Rahadi. 2010, Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Penerbit Tunggal Mandiri Publishing, Malang.

Priyono. 2007, Pengantar Manajemen. Penerbit Zifatama Publisher.

Modul Diklat Kearsipan ANRI. 2015 "PENGANTAR KEARSIPAN". Penyusunan: Bambang Parjono Widodo. Hak cipta dilindungi Undang-Undang.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit PT REMAJA ROSDAKARYA , Bandung.

Sondang P. Siagian. 2000, MANAJEMEN ABAD 21. Penerbit PT Bumi Aksara Jakarta.

R. Wayne Pace dan Don F. Faules 2005. KOMUNIKASI ORGANISASI Srategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Penerbit PT REMAJA ROSDAKARYA, Bandung.

Jurnal dan Artikel:

Armediana Sukmarwati, Dra Margaretha Suryaningsih, MS., Dr. Ida Hayu DM, MM. Analisis Kinerja Pegawai di Kecamatan GunungPati Kota Semarang.

Ummi Masitahsari, Makassar, 2015. Analisis Kinerja Pegawai di Puskesmas Jongaya

H. Abdul Malik. April 2015, Vol. 2 No. 1 hal. 1 – 16. Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Mataram.

Rafki Andika, Desriyeni Ilmu Informasi Perpustakaan dan Kearsipan vol. 3, No. 1 September 2014, Seri A. Upaya Badan Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Sumatera Barat dalam Pembinaan Arsip Dinamis di SKPD Selingkungan Provinsi Sumatera Barat.

Adis Dwi Rahmawati, Sri Suwitri, Maesaroh Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik "Analisis Kinerja Organisai Publik dengan Metode *"Balance Scorecard."*

Mustari Irawan, Suara Badar I/2001. Manajemen Arsip Dinamis "Suatu Pendekatan Kearsipan.

Debby Triasmoro, file:///C:/Users/DELL/Downloads/185131895-JURNAL-PENGARUH-KEMAMPUAN-MOTIVASI-DAN-KINERJA-PEGAWAI-TERHADAP-PRODUKTIVITAS-KERJA%20(1).pdf

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Peraturan Perundang-Undangan :

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan

Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 2

BUPATI MALINAU
PROVINSI KALIMANTAN UTARA

PERATURAN DAERAH KABUPATEN MALINAU

NOMOR 7 TAHUN 2015

TENTANG

PENYELENGGARAAN KEARSIPAN

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

BUPATI MALINAU,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan di daerah, arsip mempunyai fungsi sebagai salah satu pusat ingatan suatu organisasi dan merupakan bagian bahan pertanggungjawaban nasional yang dikelola, dipelihara, diselamatkan dan dilestarikan sebagai bahan bukti, bahan penelitian dan dibendayakan untuk kelangsungan pelaksanaan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan;

b. bahwa untuk menjamin ketersediaan arsip yang autentik dan terpercaya, maka penyelenggaraaan kearsipan di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Malinau, BUMD, Pemerintahan Desa, Lembaga Pendidikan, Organisasi Politik, Organisasi Kemasyarakatan, Perusahaan dan Perseorangan harus dikelola melalui sistem penyelenggaraan kearsipan yang komprehensif, terpadu, dan berkesinambungan;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, maka dipandang perlu menetapkan Peraturan Daerah tentang Penyelenggaraan Kearsipan.

Mengingat : 1. Pasal 18 ayat (6) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945;

2. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1997 Nomor 18, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3674);

3. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4843);

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 4

PEMERINTAH KABUPATEN MALINAU
KANTOR PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH
[illegible] KALTARA TELEPON [illegible] Kode Pos [illegible]

KEPUTUSAN KEPALA KANTOR PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH
KABUPATEN MALINAU

NOMOR 013 TAHUN 2016

TENTANG

PEDOMAN PENYELENGGARAAN SISTEM INFORMASI
KEARSIPAN DAERAH (SIKD)DAN
JARINGAN INFORMASI KEARSIPAN DAERAH (JIKD)
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN MALINAU

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
KEPALA KANTOR PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN DAERAH,

Menimbang :

a. bahwa untuk memberikan informasi yang autentik dan utuh bagi kepentingan Daerah dan pelayanan publik, lembaga kearsipan daerah membangun Sistem Informasi Kearsipan Daerah (SIKD) dan Jaringan Informasi Kearsipadan Daerah (JIKD) sebagaimana diamanatkan Pasal Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 Tentang Kearsipan;

b. bahwa untuk menyelenggarakan Sistem Informasi Kearsipan Daerah (SIKD) dan Jaringan Informasi Kearsipan Daerah (JIKD), perlu dibentuk suatu pedoman;

c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Kepala Kantor Perpustakaan dan Kearsipan Daerah tentang Pedoman Penyelenggaraan Sistem Informasi Kearsipan Daerah (SIKD) dan Jaringan Sistem Informasi Kearsipan Daerah (JIKD), di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malinau.

Mengingat :

1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 229, Tambahan Lembaran Nomor 53620);

2. Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang tentang Kearsipan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 152, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5071);

1. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 3

BUPATI MALINAU

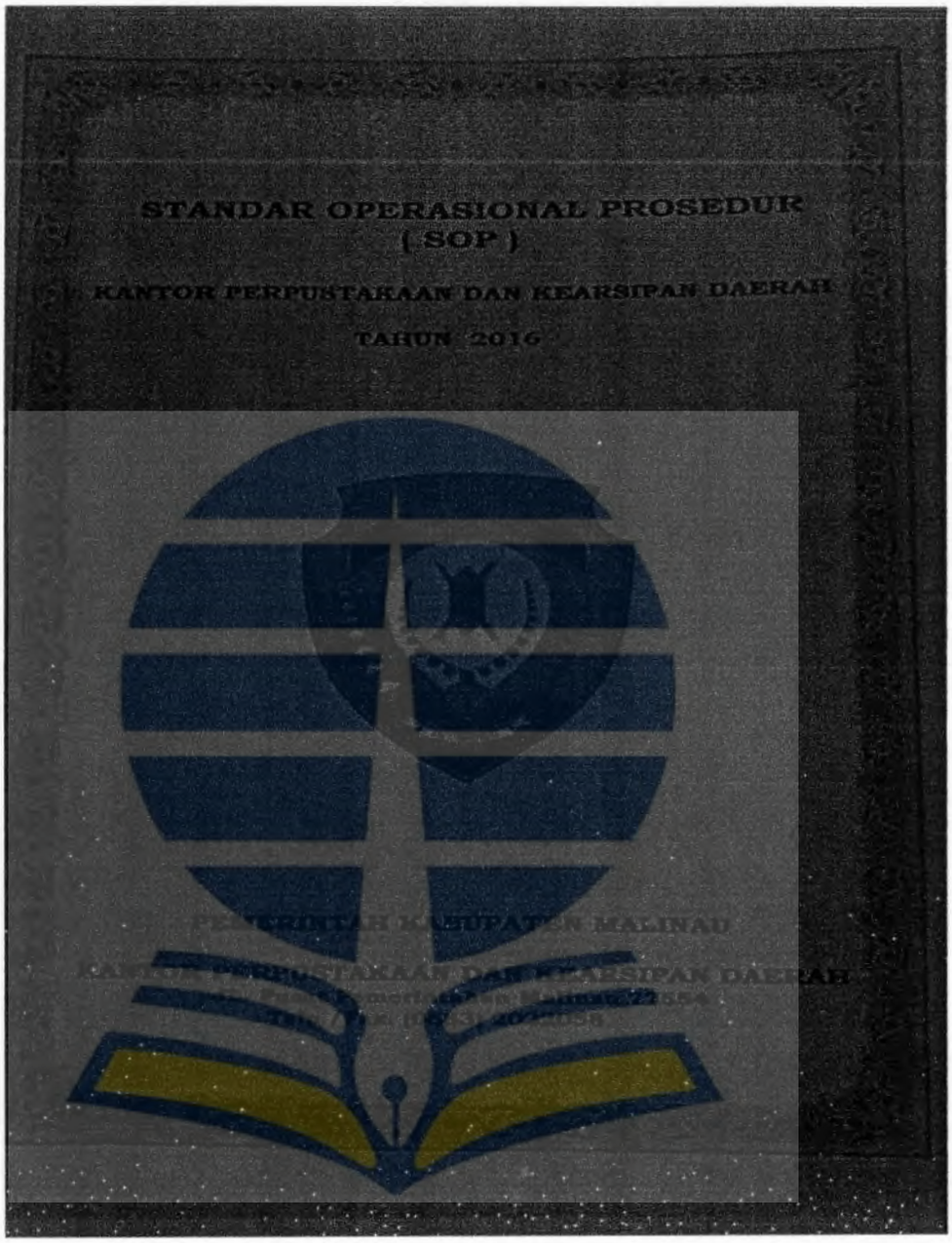
PERATURAN BUPATI MALINAU
NOMOR 734 TAHUN 2012

TENTANG

KETENTUAN TATA NASKAH DINAS
DILINGKUNGAN PEMERINTAH
KABUPATEN MALINAU

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 5



Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 6

FOTO KEGIATAN

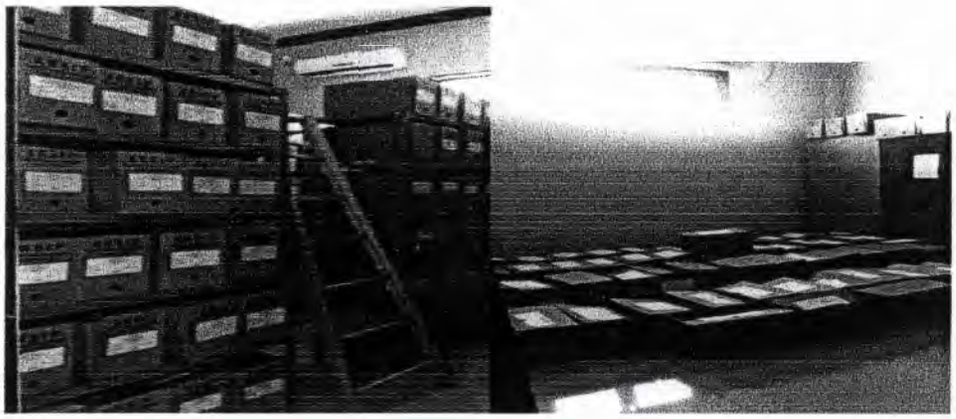
Gambar Ruang Pengelolaan Arsip

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Wawancara

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Sarana dan Fasilitas Arsip



Gambar Ruang Penyimpanan Arsip

Gambar Failling Cabinet

Foldeer dan Skat Arsip

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

43693.pdf

Lampiran 7

Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Pelayanan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah

NO.	TUJUAN	SASARAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET KINERJA PADA TAHUN KE-				
				2017	2018	2019	2020	2021
1	Meningkatkan kualitas/kuantitas penyediaan dan pengelolaan koleksi bahan pustaka dan arsip	Meningkatnya Jumlah koleksi bahan pustaka	Jumlah koleksi bahan pustaka	40.000	42.000	45.000	48.000	50.000
		Meningkatnya jumlah arsip yang terkelola	Jumlah arsip	6.000	8.000	10.000	12.500	15.000
2	Pengembangan perpustakaan dan kearsipan Kecamatan, Desa dan Sekolah	Meningkatnya mutu layanan perpustakaan	Persentase peningkatan layanan perpustakaan	65%	70%	80%	85%	90%
		Meningkatnya mutu layanan kearsipan.	Persentase peningkatan layanan kearsipan	65%	75%	80%	85%	95%
3	MembangunSDM Perpustakaan dan Kearsipan	Meningkatnya jumlah pengelola perpustakaan dan kearsipan	persentase pengelola perpustakaan dan kearsipan yang terampil	50%	60%	65%	75%	80%
		Tersedianya pustakawan dan arsiparis yang profesional	Persentase pustakawan dan arsiparis	10%	30%	40%	50%	70%
4	Meningkatkan minat baca masyarakat Malinau	Meningkatnya pengunjung perpustakaan	Jumlah pengunjung perpustakaan	8.500	9.000	9.500	10.000	10.500
		Meningkatnya jangkauan layanan perpustakaan	Jumlah kegiatan promosi perpustakaan	2	4	5	8	9
5	Meningkatkan penyelamatan dan pelestarian arsip sebagai informasi	Meningkatnya jumlah masyarakat sadar arsip	Persentase masyarakat sadar arsip	30%	40%	50%	65%	75%
		Terpeliharanya arsip sebagai bukti sejarah dan hasil budaya bangsa	Persentase pelestarian arsip	45%	55%	70%	80%	85%
6	Mewujudkan pelayanan prima di bidang perpustakaan dan arsip dengan baik dan professional	Meningkatnya sistem layanan yang mudah, cepat dan akurat	Jumlah sistem layanan yang dikembangkan	2	2	3	4	6
		Terpenuhinya sarana dan prasarana layanan Perpustakaan dan Kearsipan	Persentase sarana dan prasarana	55%	65%	75%	80%	85%

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Lampiran 8

Strategi dan Kebijakan Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah

TUJUAN	SASARAN	STRATEGI	KEBIJAKAN
Meningkatkan kualitas/kuantitas penyediaan dan pengelolaan koleksi bahan pustaka dan arsip	Meningkatnya Jumlah koleksi bahan pustaka	Mewujudkan sarana murah mendapatkan ilmu dan informasi	Sosialisasi Perpustakaan Peningkatan jumlah bahan pustaka Peningkatan pengelolaan bahan pustaka
	Meningkatnya jumlah arsip yang terkelola	Mengembangkan sistem kelola arsip	Peningkatan jumlah pengolahan arsip Penyediaan pedoman kearsipan
Pengembangan perpustakaan dan kearsipan Kecamatan, Desa dan Sekolah	Meningkatnya mutu layanan perpustakaan	Mengembangkan perpustakaan kecamatan, desa dan sekolah	Peningkatan Sarana dan Prasarana Perpustakaan dan di tingkat kecamatan, desa dan sekolah Pengembangan perpustakaan kecamatan, desa dan sekolah Peningkatan jaringan kerjasama antara perpustakaan
	Meningkatnya mutu layanan kearsipan	Mengembangkan kearsipan kecamatan, desa dan sekolah	Peningkatan Sarana dan Prasarana arsip dan di tingkat kecamatan, desa dan sekolah Pengembangan kearsipan kecamatan, desa dan sekolah Peningkatan jaringan kerjasama antara unit pencipta arsip

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

Membangun SDM Perpustakaan dan Kearsipan	Meningkatnya jumlah pengelola perpustakaan dan kearsipan Tersedianya pustakawan dan arsiparis yang profesional	Melaksanakan pendidikan formal dan non formal pengelola Perpustakaan dan Kearsipan Melaksanakan diklat dan pola jenjang karir untuk calon pustakawan dan arsiparis	Pengembangan pendidikan formal dan non formal pengelola Perpustakaan dan Kearsipan Penyediaan SDM pengelola Perpustakaan dan Kearsipan Melaksanakan diklat dan pola jenjang karir untuk calon pustakawan dan arsiparis Peningkatan ketrampilan Pustakawan dan Arsiparis
Meningkatkan minat baca masyarakat Malinau	Meningkatnya pengunjung perpustakaan Meningkatnya jangkauan layanan perpustakaan	Mengembangkan Layanan Perpustakaan Memperluas akses layanan perpustakaan	Peningkatan prasarana dan sarana perpustakaan Peningkatan promosi perpustakaan Pengembangan fasilitas sarana membaca Peningkatan layanan perpustakaan keliling
Meningkatkan penyelamatan dan pelestarian arsip sebagai informasi	Meningkatnya jumlah masyarakat sadar arsip Terpeliharanya arsip sebagai bukti sejarah dan hasil budaya bangsa	Menumbuh kembangkan sadar arsip Meningkatkan manajemen kearsipan	Peningkatan jaringan kerjasama arsip instansi Peningkatan sosialisasi kearsipan Pengembangan Akuisisi Arsip SKPD Pengembangan Depo Arsip
Mewujudkan pelayanan prima di bidang perpustakaan dan arsip dengan baik dan professional	Meningkatnya sistem layanan yang mudah, cepat dan akurat	Mengembangkan Sarana berbasis IT	Peningkatan sarana IT perpustakaan dan kearsipan Peningkatan Prasarana pengelolaan perpustakaan dan kearsipan Peningkatan sarana automasi perpustakaan Peningkatan Database Kearsipan

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka

	Terpenuhinya sarana dan prasarana layanan Perpustakaan dan Kearsipan	Mewujudkan Sarana prasarana layanan yang berkualitas	Penyediaan sarana layanan perpustakaan dan kearsipan Melaksanakan manajemen pengelolaan Perpustakaan dan Kearsipan sesuai dengan pola yang telah ditetapkan

Sumber :*Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perpustakaan dan*

Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka