

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kearsipan merupakan aspek fundamental dalam tata kelola administrasi perguruan tinggi karena berfungsi sebagai pusat dokumentasi dan sumber informasi strategis bagi proses pengambilan keputusan, perencanaan program, serta pemenuhan akuntabilitas publik dan tanggung jawab hukum. Pengelolaan arsip yang baik memastikan tersedianya data yang autentik, lengkap, serta mudah diakses ketika diperlukan. Pada praktiknya, pengelolaan arsip di berbagai perguruan tinggi masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan sarana penyimpanan, belum optimalnya penerapan regulasi, serta rendahnya tingkat digitalisasi arsip. Penelitian Sholahuddin et al. (2025) di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menunjukkan bahwa meskipun Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan telah diberlakukan, implementasinya belum sepenuhnya sesuai standar, terutama dalam aspek retensi, klasifikasi, dan penyimpanan arsip statis.

Perkembangan teknologi informasi membuka peluang besar bagi modernisasi kearsipan. Penelitian Lufiana & Kuswanto (2025) di Universitas Negeri Semarang, misalnya, membuktikan bahwa digitalisasi arsip melalui sistem SIRADI mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas layanan administrasi. Temuan ini menegaskan pentingnya transformasi sistem kearsipan dari model manual menuju sistem digital yang terintegrasi.

Keberhasilan pengelolaan arsip tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau sistem yang canggih, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia (SDM) yang bertanggung jawab dalam mengelolanya. Penelitian Fajrina et al. (2025) menunjukkan bahwa kualitas SDM kearsipan berpengaruh signifikan terhadap mutu layanan administrasi dan efektivitas pengelolaan arsip di perguruan tinggi. Oleh karena itu, integrasi antara aspek kelembagaan, kebijakan, teknologi, dan kualitas SDM menjadi prasyarat penting untuk mewujudkan tata kelola arsip yang modern, efisien, dan akuntabel.

Di antara berbagai faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan arsip, mulai dari aspek kelembagaan, kebijakan organisasi, hingga dukungan teknologi, SDM merupakan faktor yang paling strategis. Pengelolaan arsip yang efektif tidak hanya membutuhkan sistem dan regulasi yang jelas, tetapi juga aparatur yang memiliki kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan demikian, kinerja arsiparis sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan potensi manusianya.

Pemahaman mengenai ketergantungan pengelolaan arsip terhadap peran manusia memerlukan kajian mengenai kontribusi faktor-faktor internal pegawai, khususnya yang berkaitan dengan kinerja, dalam memengaruhi efektivitas sistem kearsipan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, berbagai teori menjelaskan bahwa kinerja pegawai, termasuk arsiparis sebagai bagian dari aparatur organisasi, merupakan hasil interaksi antara faktor individu, psikologis, dan organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam menjelaskan hubungan antara faktor individu dan kinerja pegawai adalah model *Ability-*

Motivation–Opportunity (AMO) yang diperkenalkan oleh Appelbaum et al. (2000). Model ini menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yaitu kemampuan individu (*ability*), motivasi kerja (*motivation*), serta kesempatan atau dukungan organisasi (*opportunity*). Ketiga komponen tersebut saling melengkapi dalam menentukan sejauh mana seorang pegawai mampu menampilkan kinerja terbaiknya dalam organisasi.

Model AMO sering digunakan untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor sumber daya manusia memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Shoalihin et al. (2023) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan manajemen konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada instansi pemerintahan daerah di Indonesia. Temuan tersebut diperkuat oleh Mandasari et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kompetensi, konflik kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi serta kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor individu, psikologis, dan organisasi secara bersama-sama membentuk kinerja seseorang dalam organisasi.

Dalam berbagai penelitian, kompetensi sering diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang secara langsung memengaruhi kinerja. Penelitian Štaffenová & Kucharčíková (2024) serta Masyhuri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan. Dalam konteks organisasi pendidikan, kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam

mendukung efektivitas layanan administrasi dan pengelolaan informasi. Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja tidak selalu berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja dan kejelasan peran pegawai (Wijayanto & Riani, 2021; Rachman & Widiartanto, 2022).

Selain kompetensi, konflik peran juga menjadi faktor yang sering dikaji dalam penelitian mengenai kinerja pegawai. Berdasarkan *Role Theory* yang dikembangkan oleh Katz & Kahn (1978), konflik peran terjadi ketika individu menghadapi tuntutan peran yang tidak selaras atau saling bertentangan sehingga dapat menimbulkan tekanan psikologis dan menurunkan efektivitas kerja. Penelitian Asamani et al. (2025) menunjukkan bahwa kejelasan peran dan motivasi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan serta kinerja pegawai. Dalam berbagai konteks organisasi, konflik peran sering dikaitkan dengan penurunan produktivitas dan kualitas kerja karena individu harus menghadapi tuntutan pekerjaan yang tidak sejalan. Dalam konteks pengelolaan arsip di perguruan tinggi, konflik peran dapat muncul ketika arsiparis harus menjalankan tugas kearsipan sekaligus tugas administratif lainnya di luar bidang kearsipan.

Faktor lain yang juga berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Teori hierarki kebutuhan Maslow (1943) menjelaskan bahwa individu akan terdorong untuk bekerja secara produktif apabila kebutuhan dasar hingga kebutuhan aktualisasi dirinya terpenuhi. Penelitian Shahzad et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap

produktivitas dan kualitas layanan pegawai. Dalam konteks pekerjaan yang berhubungan dengan pengelolaan informasi seperti kearsipan, motivasi kerja menjadi faktor penting yang mendorong pegawai untuk bekerja secara teliti, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugasnya.

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi, konflik peran, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor organisasi umum, pemerintahan daerah, maupun sektor layanan lainnya. Kajian yang secara khusus meneliti pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja arsiparis di lingkungan perguruan tinggi masih relatif terbatas. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang secara empiris menguji kembali pengaruh konflik peran, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja arsiparis dalam konteks pengelolaan arsip di perguruan tinggi.

Meskipun kajian mengenai pengaruh kompetensi, konflik peran, dan motivasi terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan, penelitian yang secara khusus mengkaji kinerja arsiparis di lingkungan perguruan tinggi masih relatif terbatas. Selain keterbatasan kajian tersebut, kondisi empiris di Universitas Pendidikan Ganesha juga menunjukkan bahwa kinerja arsiparis belum optimal karena pengelolaan arsip masih menghadapi berbagai permasalahan.

Berdasarkan hasil telaah Laporan Audit Kearsipan Universitas Pendidikan Ganesha tahun 2024, kinerja arsiparis belum optimal, yang tercermin dari belum maksimalnya proses pengelolaan arsip sehingga menyulitkan proses temu kembali dokumen ketika dibutuhkan. Sebagian arsip masih disimpan secara manual dan belum sepenuhnya terdigitalisasi, sehingga menghambat pelayanan informasi yang cepat dan akurat. Di samping itu, pengelolaan arsip sering kali masih dipahami

sebatas pencatatan surat masuk dan surat keluar tanpa penataan yang sistematis, yang pada akhirnya meningkatkan risiko hilangnya arsip yang memiliki nilai pertanggungjawaban hukum maupun nilai sejarah. Kondisi tersebut juga menunjukkan bahwa praktik kearsipan belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan standar kearsipan yang berlaku. Temuan audit kearsipan juga mengungkap adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan arsiparis serta peran ganda yang mereka emban.

Temuan audit kearsipan juga mengungkap adanya ketidaksesuaian latar belakang pendidikan arsiparis serta peran ganda yang mereka emban. Berdasarkan hasil telaah terhadap SK Rektor Universitas Pendidikan Ganesha No. 75/UN48/PT/2025 tentang Pengelola Pusat Arsip dan SK Rektor Universitas Pendidikan Ganesha No. 74/UN48/PT/2025 tentang Tim Kearsipan, seluruh tenaga arsiparis yang berjumlah 76 orang menjalankan tugas ganda. Kondisi ini menunjukkan bahwa arsiparis tidak hanya melaksanakan tugas pokok sebagai pengelola arsip, tetapi juga dibebani dengan tugas-tugas lain di luar bidang kearsipan, baik terkait akademik, kemahasiswaan, maupun jabatan struktural. Selain itu, berdasarkan data Daftar Urut Kepangkatan (DUK) tahun 2025, tidak satu pun arsiparis tersebut memiliki latar belakang pendidikan di bidang kearsipan.

Kondisi empiris tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya. Dari perspektif kompetensi, arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha seharusnya telah memiliki kemampuan yang memadai karena universitas telah memberikan berbagai program pelatihan yang relevan, baik yang diselenggarakan secara internal maupun bekerja sama dengan lembaga eksternal secara tatap muka maupun daring. Materi pelatihan tersebut mencakup pengelolaan

arsip dinamis, sistem kearsipan digital, serta pemahaman terhadap regulasi dan standar kearsipan nasional. Namun demikian, berdasarkan laporan audit, kinerja arsiparis masih belum optimal meskipun berbagai upaya peningkatan kompetensi telah dilakukan..

Dalam konteks konflik peran, kondisi arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha menunjukkan tingkat konflik yang cenderung rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga arsiparis, tumpang tindih tugas dan kebingungan dalam menjalankan peran relatif jarang terjadi, meskipun tugas di luar bidang kearsipan sering kali lebih diprioritaskan dibandingkan pekerjaan kearsipan. Namun demikian, tingkat konflik peran yang rendah tersebut tidak secara otomatis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Kinerja arsiparis masih menghadapi hambatan dalam hal keteraturan penataan arsip, kecepatan temu kembali dokumen, dan pelayanan informasi kepada civitas akademika.

Dari perspektif motivasi kerja, arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha menunjukkan tingkat motivasi yang cukup baik dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga arsiparis, mereka memiliki dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal meskipun dihadapkan pada keterbatasan sarana dan prasarana yang tersedia. Walaupun demikian, motivasi kerja yang relatif tinggi tersebut belum sepenuhnya tercermin pada pencapaian kinerja yang optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja arsiparis tergolong baik, kompetensi telah ditingkatkan melalui berbagai pelatihan, dan konflik peran relatif rendah, kinerja arsiparis masih belum optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa teori AMO serta hasil penelitian sebelumnya yang

menyatakan bahwa konflik peran, kompetensi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai belum sepenuhnya terkonfirmasi dalam konteks arsiparis perguruan tinggi, khususnya di Universitas Pendidikan Ganesha. Meskipun konflik peran cenderung rendah, kompetensi telah ditingkatkan melalui berbagai program pelatihan, dan motivasi kerja arsiparis tergolong baik, namun kinerja arsiparis masih belum mencapai hasil yang diharapkan sebagaimana tergambar dalam hasil audit kearsipan. Kondisi ini menegaskan perlunya pengujian ulang relevansi teori mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dalam konteks pengelolaan arsip di perguruan tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali relevansi teori mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, serta memperkuat bukti empiris mengenai pengaruh konflik peran, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja arsiparis di lingkungan perguruan tinggi, khususnya di Universitas Pendidikan Ganesha.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan konflik peran berpengaruh terhadap kinerja pegawai, meskipun sebagian besar dilakukan pada instansi pemerintah dan sektor swasta. Dengan mempertimbangkan kompleksitas pengelolaan arsip di perguruan tinggi, terutama di Universitas Pendidikan Ganesha yang mencakup dokumen akademik, kemahasiswaan, keuangan, penelitian, dan kerja sama, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Secara teoretis, hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks kearsipan pendidikan tinggi serta memperkuat penerapan model AMO pada profesi arsiparis. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar dalam perumusan

kebijakan pembinaan dan pengembangan kompetensi arsiparis di lingkungan perguruan tinggi

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Pengelolaan arsip di Universitas Pendidikan Ganesha belum optimal, terlihat dari kesulitan temu kembali dokumen, penataan arsip yang kurang sistematis, serta masih adanya arsip manual.
2. Arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha umumnya memiliki latar belakang pendidikan non-kearsipan, sehingga kompetensi yang dimiliki sebagian besar diperoleh dari pelatihan.
3. Arsiparis memiliki peran ganda (multi-tugas) di luar bidang kearsipan, sehingga potensi konflik peran dapat memengaruhi kinerja.
4. Motivasi kerja arsiparis relatif baik, tetapi belum mampu mendorong tercapainya kinerja yang optimal.
5. Terdapat kesenjangan antara teori yang menyatakan kompetensi, konflik peran, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja dengan kenyataan di lapangan di Universitas Pendidikan Ganesha

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada arsiparis yang bertugas di Universitas Pendidikan Ganesha sebagai responden penelitian. Variabel yang diteliti terbatas pada tiga faktor internal yaitu konflik peran, kompetensi, dan motivasi kerja sebagai

variabel independen, serta kinerja arsiparis sebagai variabel dependen. Penelitian tidak membahas faktor lain di luar variabel tersebut

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah penelitian adalah:

1. Apakah konflik peran berpengaruh terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha?
4. Apakah pengaruh konflik peran, kompetensi, dan motivasi secara simultan terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha?

1.5 Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali relevansi teori faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, serta memperkuat bukti empiris dalam konteks arsiparis perguruan tinggi. Secara khusus, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh konflik peran terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha.

3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha.
4. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh konflik peran, kompetensi, dan motivasi secara simultan terhadap kinerja arsiparis di Universitas Pendidikan Ganesha.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoretis maupun praktis, sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks profesi arsiparis di perguruan tinggi. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat bukti empiris dan menguji kembali relevansi teori yang menjelaskan pengaruh konflik peran, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja. Selain itu, hasil penelitian ini juga memberikan dasar konseptual bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan model hubungan antarvariabel sumber daya manusia di sektor publik, khususnya pada profesi berbasis pengelolaan informasi seperti arsiparis.

1.6.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung peningkatan efektivitas pengelolaan arsip di lingkungan perguruan tinggi melalui penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi, penguatan motivasi kerja, serta pengaturan peran arsiparis yang lebih jelas. Temuan penelitian ini juga berpotensi

menjadi rujukan dalam perbaikan tata kelola informasi dan penguatan sistem manajemen arsip digital, sehingga dapat meningkatkan akuntabilitas, efisiensi pelayanan, dan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

