

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung

4.1.1 Profil Perusahaan

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang menyelenggarakan jasa angkutan kereta api di Indonesia. PT KAI menyediakan layanan angkutan penumpang dan barang. Dalam perkembangannya, PT KAI mengalami beberapa perubahan status kelembagaan. Perubahan tersebut berlangsung sejak masa Djawatan Kereta Api Indonesia (DKRI), kemudian menjadi Djawatan Kereta Api (DKA), Perusahaan Negara Kereta Api (PNKA), Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA), Perusahaan Umum Kereta Api (PERUMKA), hingga berubah menjadi perusahaan terbatas (Persero) pada 1 Juni 1999. Perubahan status tersebut mengubah orientasi perusahaan menjadi pencapaian keuntungan dengan tetap mengutamakan pelayanan dan keselamatan.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT KAI memiliki beberapa wilayah kerja yang terdiri dari 9 Daerah Operasi (DAOP), yaitu DAOP 1 Jakarta, DAOP 2 Bandung, DAOP 3 Cirebon, DAOP 4 Semarang, DAOP 5 Purwokerto, DAOP 6 Yogyakarta, DAOP 7 Madiun, DAOP 8 Surabaya, dan DAOP 9 Jember, serta 4 Divisi Regional (DIVRE) yang beroperasi di DIVRE I Medan, DIVRE II Padang, DIVRE III Palembang, dan DIVRE IV Bandar Lampung. Salah satu wilayah operasional yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Daerah Operasional 2 Bandung (DAOP 2 Bandung). Setiap DAOP dan DIVRE dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi PT KAI.

Wilayah kerja DAOP 2 Bandung mencakup wilayah Bandung dan sekitarnya serta memiliki sejumlah stasiun dan fasilitas pendukung operasional perkeretaapian di Jawa Barat. Kantor DAOP 2 Bandung yang digunakan hingga

saat ini merupakan bangunan bersejarah yang telah dibangun sekitar tahun 1898-1990 dan kemudian digunakan sebagai kantor Inspeksi Staatsspoorwegen (SS) 2 Bandung dan sekitarnya. Seiring dengan perubahan kelembagaan perkeretaapian di Indonesia, bangunan tersebut terus digunakan hingga menjadi kantor DAOP 2 Bandung sebagaimana saat ini.



Gambar 4.1 Kantor PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung
(Sumber: Koleksi APA)

Secara umum, kegiatan PT KAI DAOP 2 Bandung meliputi penyelenggaraan operasional transportasi perkeretaapian beserta kegiatan pendukung administrasi perusahaan. Pelaksanaan berbagai kegiatan tersebut melibatkan sejumlah bagian dan unit kerja dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah menjadi solusi ekosistem transportasi terbaik untuk Indonesia.

b. Misi

Misi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah:

1. Untuk menyediakan sistem transportasi yang aman, efisien, berbasis digital, dan berkembang pesat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan;
2. Untuk mengembangkan solusi transportasi massal yang terintegrasi melalui investasi dalam sumber daya manusia, infrastruktur, dan teknologi;
3. Untuk memajukan pembangunan nasional melalui kemitraan dengan para pemangku kepentingan, termasuk memprakarsai dan melaksanakan pengemangan infrastruktur-infrastruktur penting terkait transportasi.

c. Tujuan Perusahaan

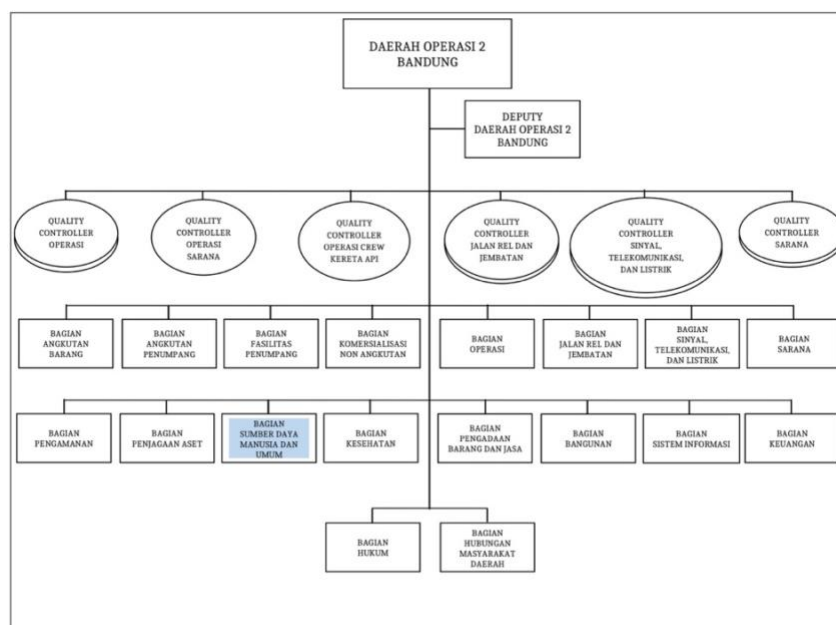
Dalam menyediakan layanan jasa transportasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki tujuan, yaitu sebagai berikut:

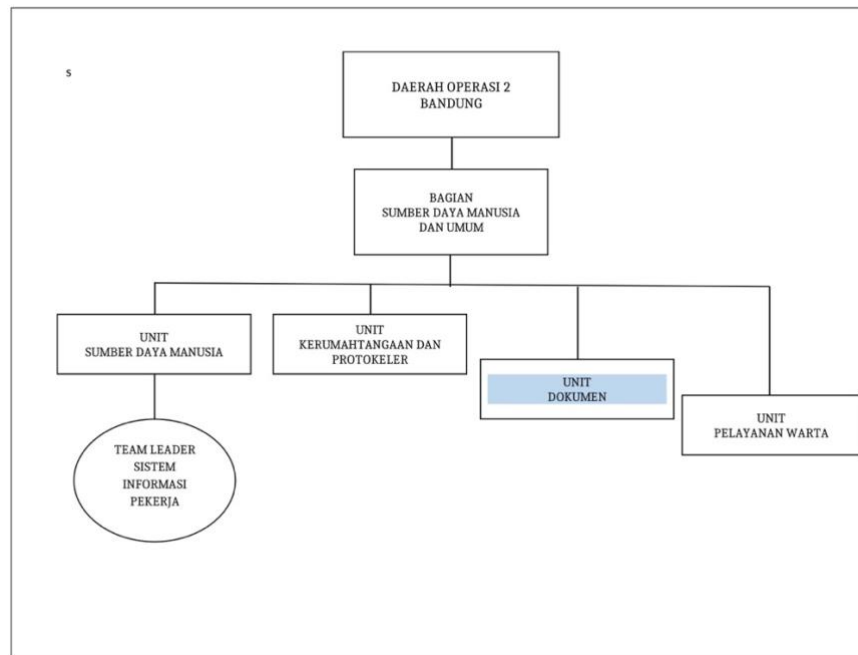
1. Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan kebijakan pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di bidang transportasi.
2. Mendukung penyediaan barang dan jasa di bidang perkeretaapian yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat di pasar domestik maupun mancanegara.
3. Meningkatkan kemampuan perawatan usaha penunjang di bidang sarana prasarana kereta api dan kemanfaatan umum dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam perusahaan dimaksudkan untuk merumuskan tugas pokok dan fungsi dari unit atau divisi. Pentingnya struktur organisasi untuk

memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan teratur, efektif, dan efisien. Dalam penelitian ini, fokus penelitian berada pada Unit Dokumen yang merupakan salah satu unit di bawah Unit Sumber Daya Manusia dan Umum (SDMU). Kedudukan Unit Dokumen dalam struktur organisasi tersebut menjadi penting karena unit ini memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan arsip di lingkungan kerja DAOP 2 Bandung. Adapun struktur organisasi PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung dapat dilihat pada Gambar 4.2.





Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT KAI Unit Dokumen Daop 2 Bandung
(Sumber: Peraturan Direksi tentang Organisasi Tata Laksana Daop 2 Bandung)

Berdasarkan struktur tersebut, Unit Dokumen berada di bawah Unit SDMU, bersama Unit SDM, Unit Kerumahtanggaan dan Protokoler, serta Unit Pelayanan Warta. Berikut penjelasan tugas pokok dan fungsi dari struktur bagan organisasi PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung:

a. Manager Sumber Daya Manusia dan Umum

Manager SDMU mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah Operasi dan Unit *Payroll* dan *Human Resources*, Dokumen, Kerumahtanggaan dan Protokoler, dan Unit Perawatan Bangunan Dinas Nonstasiun untuk pelaksanaan dan pengawasan tugas.

2. Membuat penjelasan tentang strategi dan kebijakan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat untuk diterapkan di wilayah Daerah Operasi 2 Bandung.
3. Memastikan peningkatan kualitas yang berkelanjutan dan penerapan manajemen risiko di unit kerja.
4. Membuat program untuk mengelola dan menilai kinerja sumber daya manusia.
5. Membuat program untuk mengendalikan biaya pegawai di lingkungan Daop 2 Bandung.
6. Mengawasi kegiatan administrasi kerumahtanggaan, protokol, dan urusan umum.
7. Menjaga dokumen dan perpustakaan perusahaan serta mengelola arsip dan pusat arsip.
8. Mengawasi pembangunan dan pemeliharaan dan perawatan bangunan dinas di luar stasiun.

b. Unit Dokumen

Unit Dokumen DAOP 2 Bandung memiliki tugas sebagai berikut:

1. Menyusun program kerja pengelolaan dokumen, menilai, melaporkan pelaksanaannya.
2. Menilai kesesuaian dan menyarankan perubahan standar dan prosedur sesuai bidang yang dikelola.
3. Mengelola dokumen meliputi surat dinas eksternal, produk hukum perusahaan, kontrak, perundang-undangan terkait perkeretaapian, penatausahaan arsip dan pusat arsip, serta pendistribusian surat masuk dan keluar.
4. Melakukan proses peningkatan kualitas pengelolaan dokumen, melakukan pengelolaan risiko dan menjamin keselamatan sesuai bidang yang dikelola.

4.2 Prosedur Pemindahan Arsip Inaktif di PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP 2 Bandung

Prosedur mengenai pengelolaan arsip di PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung mengacu pada kebijakan kearsipan internal perusahaan yang ditetapkan Direksi PT KAI (Persero), yang meliputi Gerakan Tertib Arsip, Pedoman Kearsipan, Pedoman Klasifikasi Arsip, dan Jadwal Retensi Arsip (JRA). Pedoman tersebut dituangkan dalam Keputusan Direksi Nomor KEP.U/KD.101/IX/1/KA-2016 tentang Pedoman Kearsipan, Nomor KEP.U/UM.002/II/6/KA-2015 tentang Klasifikasi Arsip, dan Nomor KEP.U/KD.104/XII/1/KA-2016 tentang Jadwal Retensi Arsip.

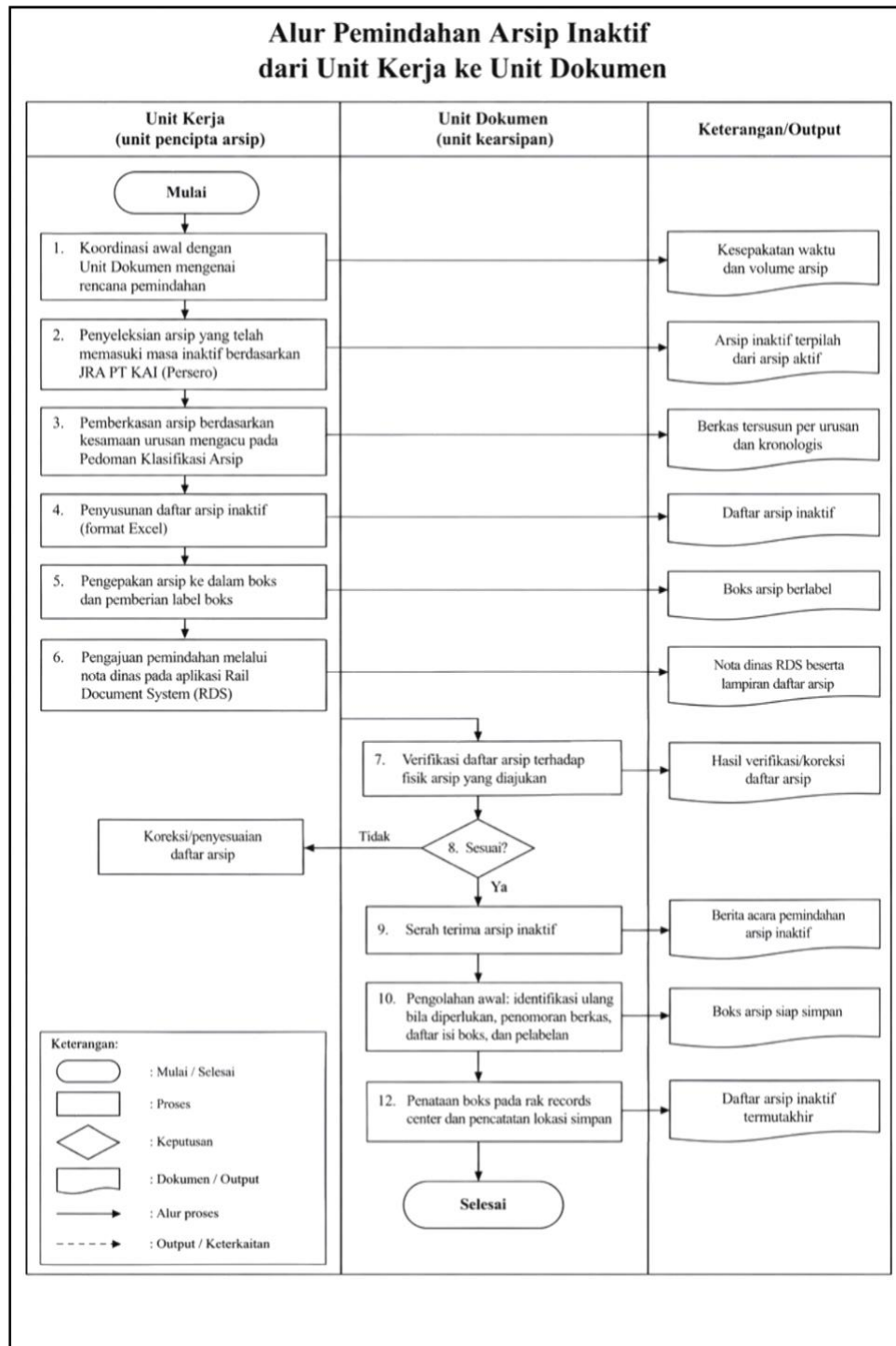
“...ada gentar, gentar itu Gerakan Tertib Arsip, terus ada pedoman kearsipan, pedoman klasifikasi arsip untuk pemberkasan, sama JRA untuk masa aktif inaktifnya. Semua SOP kita sudah laksanakan, pakai yang dari pusat agar seragam. Pemindahan arsip juga udah ada aturannya dari pusat kita tinggal mengikuti aja” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 23 Juni, 2026).

Karena pedoman tersebut ditetapkan secara terpusat, setiap unit kerja di DAOP 2 Bandung mengikuti prosedur yang sama tanpa aturan turunan tersendiri di tingkat Daerah Operasional. Pedoman tersebut sekaligus memberikan batas kewenangan yang jelas, unit kerja merupakan unit pengolah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan arsip yang masih aktif, sedangkan Unit Dokumen merupakan Unit kearsipan yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan arsip inaktif. Berdasarkan batas kewenangan ini, pelaksanaan pemindahan arsip terbagi menjadi dua tahap yang saling bergantung, yaitu persiapan oleh unit kerja dan penerimaan oleh Unit Dokumen. Kualitas persiapan oleh unit kerja akan menentukan seberapa besar pekerjaan yang harus ditanggung Unit Dokumen pada penerimaan arsip inaktif.

Secara keseluruhan, alur pemindahan arsip inaktif di PT KAI (Persero) DAOP 2 Bandung berlangsung melalui sebelas langkah yang terbagi dalam dua kewenangan, yaitu enam langkah persiapan yang menjadi tanggung jawab unit kerja dan lima langkah penerimaan serta pengolahan awal yang menjadi tanggung

jawab Unit Dokumen. Alur tersebut disajikan pada Gambar 4.3 yang memperlihatkan bahwa pemindahan arsip inaktif di DAOP 2 Bandung bukan kegiatan tunggal berupa penyerahan fisik arsip, melainkan rangkaian langkah yang saling bergantung. Enam langkah pertama seluruhnya berada pada kewenangan unit kerja dan bersifat menentukan, karena keluaran dari setiap langkah menjadi masukan bagi langkah berikutnya. Kekeliruan pada langkah kedua, misalnya penyeleksian yang tidak merujuk retensi tiap jenis arsip, akan terbawa ke daftar arsip pada langkah keempat dan baru terdeteksi pada tahap verifikasi di langkah ketujuh.

Langkah keenam berupa pengajuan nota dinas melalui RDS merupakan prosedur tambahan yang tidak diatur dalam Pedoman Kearsipan PT KAI (Persero), tetapi dijalankan di DAOP 2 Bandung sebagai alat kendali administratif agar setiap pemindahan tercatat dan dapat ditelusuri. Sementara itu, langkah kesembilan menjadi titik yang paling banyak menyerap waktu Unit Dokumen, karena pada langkah inilah pekerjaan identifikasi ulang dilakukan ketika arsip datang dalam keadaan belum teratur. Secara normatif, langkah kesembilan seharusnya hanya berisi penataan lanjutan, bukan pengulangan pekerjaan pemberkasan yang semestinya telah selesai pada langkah ketiga.



Gambar 4.3 Bagan Alur Pemindahan Arsip di PT KAI Unit Dokumen DAOP 2 Bandung

(Sumber: Diolah penulis berdasarkan Pedoman Kearsipan PT KAI (Persero), wawancara, dan observasi partisipatif, 2026)

4.2.1 Persiapan Pemindahan Arsip Inaktif oleh Unit Kerja

Pada tahap ini, unit kerja selaku pencipta arsip wajib mempersiapkan arsipnya agar tetap dalam keadaan teratur sebelum dipindahkan. Berdasarkan Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan, tahap persiapan ini mencakup empat langkah yang menjadi tanggung jawab unit kerja, yaitu menyeleksi arsip inaktif, memberkaskan arsip sesuai klasifikasi arsip, menyusun daftar arsip inaktif, dan mengepakkannya ke dalam boks sebelum diajukan ke Unit Dokumen. Hal ini digambarkan oleh informan 2 (SN-UD) sebagai berikut:

“Kalau untuk prosedurnya yang pertama, unit pencipta harus koordinasi dulu sama unit dokumen. Terus mereka memilah dokumennya yang sudah inaktif berdasarkan JRA atau Jadwal Retensi Arsip. Setelah dipilah, unit pencipta mengelompokkan arsipnya sesuai perihal atau klasifikasi, lalu bikin daftar arsip dalam bentuk file excel, terus dokumennya dimasukkan ke boks arsip. Setelah itu unit pencipta mengirim nota dinas lewat aplikasi Rail Document System atau RDS.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 23 Juni, 2026).

Sementara pengiriman nota dinas merupakan prosedur tambahan di luar dari Pedoman Kearsipan PT KAI. Serangkaian kegiatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Penyeleksian Arsip Berdasarkan JRA

Pada tahap ini, unit kerja melakukan penyeleksian atau memilah-milah terhadap arsip aktif yang telah menurun penggunaannya. Pemindahan arsip inaktif dilakukan terhadap arsip yang telah memasuki masa retensi inaktif dengan merujuk pada Keputusan Direksi PT KAI tentang Jadwal Retensi Arsip (JRA). Namun, berdasarkan informan 3 (DF-UD), dalam praktiknya unit kerja belum selalu menentukan arsip berdasarkan masa retensi yang tercantum dalam JRA secara spesifik.

“Rata-rata mereka sih sudah melewati aktif ya, meskipun mereka tidak secara teori tahu jadwal retensi arsipnya sudah berapa tahun,

tapi mereka bisa memperhitungkan misalkan lebih dari 5 atau 10 tahun.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Keterangan tersebut menunjukkan bahwa unit kerja pada dasarnya telah melakukan penyeleksian dengan mempertimbangkan usia arsip, tetapi belum seluruhnya didasarkan pada pemahaman terhadap masa retensi masing-masing jenis arsip. Padahal, masa retensi dapat berbeda sesuai dengan jenis dan fungsi arsip. Penerapan penyeleksian tersebut kemudian dilihat pada salah satu contoh unit kerja yang menjadi penghasil arsip inaktif dalam jumlah banyak, yaitu Unit Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ). Pada Unit PBJ, penyeleksian arsip dilakukan dengan menggunakan periode lima tahun sebagai acuan pemindahan. Informan 5 (TH-PBJ) menjelaskan:

“Kalau memindahkannya sih untuk kemarin berkas arsip yang sudah lewat lima tahun. Jadi dipilah-pilah dulu, list tahun sekian sampai sekian tentang dokumen apa. Tapi kita rata-rata semua sama sih tentang kontrak. Jadi per-lima tahun baru kita kasih ke Unit Dokumen” (Informan 5/TH-PBJ, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Penggunaan lima tahun sebagai acuan dasar dalam menyeleksi arsip perlu dilihat kembali berdasarkan jenis arsip yang dimiliki Unit PBJ. Berdasarkan arsip inaktif yang telah dipindahkan di *records center*, terdapat beragam jenis arsip dengan masa retensi yang berbeda-beda.

Tabel 4.1 Jenis arsip Unit PBJ Berdasarkan Retensi Pedoman JRA

No	Jenis Berkas	Pedoman JRA PT KAI (Persero)		
		2 tahun aktif	3 tahun inaktif	Permanen
1	Pedoman PBJ (NSPK)			
2	Perjanjian Kerja sama/Kontrak	5 Tahun aktif	5 Tahun inaktif	Permanen
3	Buku Pajak (PPh/PPN)	5 Tahun aktif	5 Tahun inaktif	Musnah

No	Jenis Berkas	Pedoman JRA PT KAI (Persero)		
		2 tahun aktif	3 Tahun inaktif	Permanen
4	Peraturan/Referensi Hukum (Internal PT KAI)			
	Peraturan/Referensi Hukum (Eksternal PT KAI)	Sampai tidak berlaku	3 Tahun inaktif	Musnah
5	Analisa/Jurnal Harga	2 tahun aktif	3 tahun inaktif	Musnah

(Sumber: Analisis penulis berdasarkan daftar arsip inaktif Unit PBJ dan Pedoman JRA PT KAI, 2026)

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat bahwa arsip kontrak yang benar-benar memiliki masa aktif lima tahun, sementara Pedoman PBJ, referensi hukum, dan analisis harga justru sudah memasuki masa inaktif setelah dua tahun. Artinya jika acuan ‘lima tahun’ diterapkan untuk semua jenis arsip, dokumen-dokumen selain kontrak menjadi tertahan di unit kerja lebih lama daripada yang seharusnya sebagaimana yang telah ditentukan pada JRA PT KAI. Perbedaan retensi tersebut berkaitan dengan perbedaan nilai guna tiap jenis arsip. Schellenberg (2003) menegaskan bahwa nilai guna primer menentukan masa simpan arsip aktif dan inaktif, sedangkan nilai guna sekunder menjadi dasar penempatan arsip permanen. Kontrak memiliki nilai guna *legality* selama masa berlakunya, dan nilai guna pembuktian setelahnya (Suwarni et al., 2024), sedangkan buku pajak memiliki nilai guna *financial* yang berakhir setelah kebutuhan pemeriksaan. Pedoman PBJ memiliki nilai guna administratif dan nilai pembuktian terhadap kebijakan pengadaan sehingga ditetapkan permanen.

Penyamarataan masa simpan dapat mengurangi efisiensi ruang dan pengendalian arsip. Fadillah (2019) menegaskan bahwa pengendalian penyusutan bergantung pada penerapan JRA, Supastiwi (2014) mengaitkan penyusutan dengan penghematan ruang, dan Nusa dan Lawanda (2020) juga menemukan praktik penyeleksian berdasarkan perkiraan perhitungan

pegawai bukan didasarkan JRA. Temuan ini memperlihatkan bahwa penerapan JRA menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pemindahan arsip inaktif di DAOP 2 Bandung.

b. Pemberkasan dan Klasifikasi Arsip

Pemberkasan merupakan tahap pengaturan arsip sebelum dimasukkan ke dalam boks untuk dipindahkan ke *records center*. Berdasarkan Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan, arsip yang akan dipindahkan harus telah dalam keadaan diberkaskan berdasarkan kesamaan urusan atau perihal. Pengelompokan tersebut menggunakan klasifikasi arsip sebagai dasar untuk mengenali fungsi atau urusan yang melatarbelakangi penciptaan arsip. Acuan dasar penerapan klasifikasi menggunakan Keputusan Direksi Nomor KEP.U/UM.002/II/6/KA-2015 tentang Pedoman Klasifikasi Arsip.

Penerapan pemberkasan berdasarkan klasifikasi kesamaan urusan terlihat pada Unit Komersialisasi Non-Angkutan (KNA). Arsip yang berkaitan dengan kegiatan sewa aset, seperti surat permohonan sewa, surat balasan permohonan, tagihan, dan kontrak dikelompokkan berdasarkan satu urusan penyewa dan kemudian disusun berdasarkan tanggal.

“Penyusunannya sih memang berurutan sesuai waktu atau tanggal perekaman arsip. Kemudian bulan dan tahun. Kan disusun berurutan untuk memudahkan kita bila sewaktu-waktu memang arsip itu dibutuhkan. Dan sejauh yang kita serahkan ada” (Informan 4/AS-KNA, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Tabel 4.2 Ringkasan Daftar Arsip Inaktif Unit KNA

No	Perihal	Penyewa	Tanggal/ Tahun	Hasil
1	Rekam Kontrak	Nama Penyewa A	25-11-2025	Pola pemberkasan menunjukkan arsip kontrak sewa aset
2	Tanggal 25 Nov	Nama Penyewa B	25-11-2025	

No	Perihal	Penyewa	Tanggal/ Tahun	Hasil
3		Nama Penyewa C	25-11- 2025	dikelompokkan berdasarkan nama penyewa yang berisi kumpulan dokumen dengan kesamaan kegiatan, kemudian disusun berdasarkan tanggal
4		Nama Penyewa D	25-11- 2025	
5		Nama Penyewa E	25-11- 2025	
6	Rekam Kontrak	Nama Penyewa H	26-11- 2025	
7	Tanggal 26 Nov	Nama Penyewa K	26-11- 2025	
8		Nama Penyewa L	26-11- 2025	

(Sumber: Daftar arsip inaktif Unit KNA, 2026)

Berdasarkan tabel 4.2, arsip kontrak sewa aset pada Unit KNA dikelompokkan berdasarkan konteks kegiatan yang dihimpun dalam satu nama penyewa dan disusun secara kronologis berdasarkan tanggal. Pola tersebut menunjukkan bahwa pemberkasan tidak hanya berkaitan dengan pengelompokan fisik arsip, tetapi juga membantu memberikan informasi yang diperlukan untuk mengenali arsip yang dipindahkan. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan konsep pengendalian arsip Fadillah (2019), khususnya identifikasi arsip dalam rencana penyusutan. Identifikasi diperlukan agar arsip yang akan disusutkan dapat diketahui konteks dan karakteristiknya. Dalam konteks penelitian ini, pengelompokkan berdasarkan kesamaan kegiatan atau urusan, seperti yang terjadi di Unit KNA yaitu kumpulan dokumen mengenai kontrak sewa aset yang dihimpun menjadi satu dapat membantu Unit Dokumen dalam mengenali arsip yang diterima pada proses pemindahan.

Namun, penerapan pemberkasan tersebut belum konsisten pada seluruh unit kerja. Informan 3 (DF-UF) masih menemukan arsip yang dipindahkan dalam kondisi tercampur dan tidak dikelompokkan berdasarkan kesamaan urusan.

“Banyak yang tidak dikelompokkan berdasarkan kesamaan masalahnya. Ada yang misalkan kayak pengadaan biaya operasional, tahu-tahu ada undangan dari pihak eksternal. Idealnya satu boks itu diklasifikasikan sesuai jenis dokumen harus sama.”
(Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Kondisi tersebut terlihat pada Unit Penjagaan Aset. Berdasarkan hasil studi dokumen pada salah satu arsip inaktif yang telah dipindahkan, dalam satu boks terdapat dokumen dengan urusan dan klasifikasi yang berbeda, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.3 Analisis Pemberkasan Arsip Unit Penjagaan Aset

No. Berkas	Uraian Dokumen	Keterangan
2	Permintaan tindak lanjut sisa rekomendasi audit internal, eksternal dan arahan RUPS TW II 2019	KC.201 (KC: Pengawasan atau pemeriksaan mengenai tindak lanjut laporan hasil audit)
4	Permohonan perpanjangan peminjaman dokumen	KD.103 (KD: Pengendalian Dokumen mengenai layanan dokumen)
6	Undangan Rapat	KG.113 (KG: General Affair dan Humas mengenai acara ceremonial atau rapat)
12	Permohonan pemindahan kantor koperasi harapan makmur	KA.104 (KA: Kepemilikan aset mengenai perijinan pengelolaan aset non-produksi)
15	Penyerahan penanganan perkara	KL.609 (KL: Hukum mengenai petunjuk pelaksanaan hukum)

(Sumber: Diolah penulis, 2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, dalam satu boks arsip milik Unit Penjagaan Aset memiliki beragam klasifikasi dengan urusan yang berbeda-beda, mulai dari pengawasan, pengendalian dokumen, pengelolaan aset, hingga hukum. Kondisi ini menunjukkan bahwa dokumen dalam satu boks belum dikelompokkan berdasarkan kesamaan urusan sehingga hubungan antararsip belum terlihat dengan jelas. Kurniawan (2019) menjelaskan bahwa penerapan klasifikasi mempermudah temu kembali dan penyusutan karena arsip telah dibentuk dalam satu kesatuan berkas. Ketika pengelompokan belum terjadi, manfaat tersebut berkurang dan tahap pengendalian berikutnya membutuhkan pekerjaan tambahan.

Dengan demikian, pemberkasan seharusnya dimulai dengan mengelompokkan arsip berdasarkan kesamaan urusan atau fungsi menggunakan Pedoman Klasifikasi Arsip PT KAI sehingga menunjukkan keteraturan hubungan antararsip dalam satu boks. Azmi (2016) dan Pratiwi (2018) menjelaskan klasifikasi arsip sebagai instrumen pengaturan berdasarkan fungsi sekaligus sebagai tanda pengenal.

c. Penyusunan Daftar Arsip Inaktif

Daftar arsip inaktif berfungsi sebagai penghubung informasi antara unit kerja dan Unit Dokumen. Fisik arsip berada di dalam boks, sedangkan daftar arsip memberikan representasi yang memungkinkan petugas mengetahui isi boks tanpa harus membukanya. Format yang digunakan di DAOP 2 Bandung mengikuti ketentuan Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan yang memuat informasi diantaranya: nama unit kerja, kode klasifikasi, nomor boks, nomor dokumen, uraian informasi arsip, tahun penciptaan, jumlah arsip, tingkat perkembangan (asli/copy), dan keterangan.

“Setelah dipilah dan dikelompokkan, unit pencipta itu bikin daftar arsip inaktif, isinya ada uraian, tahun pembuatan, keasliannya, jumlahnya, sama nomor boks. Daftarnya dibikin dalam bentuk file excel.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Secara formal, keberadaan *template* dan inisiatif penambahan kolom JRA pada daftar merupakan langkah yang baik. Berdasarkan Kebijakan Standar Metadata Arsip, JRA serta keterangan nasib akhir dapat menjadi metadata tambahan yang sangat berguna untuk pemantauan penyusutan (ANRI, 2022). Namun, kondisi yang ditemukan di lapangan menunjukkan sebagian uraian masih tertulis terlalu singkat, kode klasifikasi dan JRA belum selalu tersedia sehingga petugas Unit Dokumen perlu membuka fisik arsip dan melengkapi pada daftar arsip inaktif.

“Beberapa kali unit tersebut untuk pendeskripsian dokumennya terlalu singkat dan padat... mau enggak mau Unit Dokumen menulis ulang, judulnya apa, ditulis lengkap... kalau enggak dibedakan secara detail, ya kesusahan untuk mencari dokumen tersebut... seharusnya yang tentuin kode klasifikasi dan aktif inaktifnya unit pencipta, tapi karena pemahamannya kurang kita yang menambahkan.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Hal ini menunjukkan persoalan daftar arsip tidak cukup diselesaikan dengan menyediakan format, tetapi juga membutuhkan pemahaman mengenai fungsi setiap kolom dan kebiasaan penciptaan sejak arsip masih dikelola unit kerja. Faridah et al. (2022) menjelaskan informasi retensi dalam daftar arsip dapat membantu pemantauan penyusutan, sedangkan Dewi dan Safitri (2025) menekankan fungsi daftar arsip dalam mendukung keteraturan penyimpanan dan temu kembali. Dalam kondisi tersebut, koreksi oleh Unit Dokumen tetap diperlukan untuk memastikan informasi arsip dapat digunakan, namun apabila hal ini terus berulang, proses tersebut menambah pekerjaan Unit Dokumen.

d. Pengepakan Arsip Inaktif ke Dalam Boks

Pengepakan arsip inaktif ke dalam boks merupakan tahap selanjutnya dengan memasukkan arsip ke dalam boks sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal tersebut tertuang dalam Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan bahwa boks harus dilengkapi ventilasi

udara serta diberi label yang mencerminkan kode klasifikasi, nomor boks, bulan, dan tahun arsip. Boks arsip telah disediakan oleh Unit Dokumen, sehingga unit kerja yang ingin memindahkan arsipnya dapat meminta boks arsip ke Unit Dokumen agar seragam.



Gambar 4.4 Kondisi arsip inaktif ketika dipindahkan
(Sumber: Dokumentasi penulis, 2026)

Berdasarkan gambar 4.4, terlihat arsip yang dipindahkan telah dimasukkan ke dalam boks yang disediakan Unit Dokumen. Boks yang diterima telah memiliki nomor berdasarkan urutan penomoran dari pemindahan sebelumnya, sedangkan label diberikan oleh Unit Dokumen pada tahap penerimaan arsip. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan media penyimpanan telah berjalan sesuai dengan ketentuan Pedoman Kearsipan PT KAI.

Temuan tersebut sejalan dengan Nooryani (2020) yang menjelaskan bahwa pengepakan arsip inaktif ke dalam boks yang diberi label dapat membantu menciptakan arsip dalam keadaan teratur. Sementara Sundari dan Lawanda (2023) menemukan kondisi berbeda, yaitu arsip yang dipindahkan menggunakan karung dan kardus biasa tanpa standar yang jelas sehingga menyulitkan penataan di *records center*. Dibandingkan dengan temuan tersebut, satuan kerja DAOP 2 Bandung telah melakukan

pengepakan arsip ke dalam boks, bukan dalam karungan sehingga lebih mendukung penataan arsip di *records center*.

e. Pengiriman Nota Dinas melalui Rail Document System (RDS)

Setelah arsip inaktif dipilah berdasarkan JRA, diberkaskan, dibuat daftar arsip inaktif, dan masukkan ke dalam boks arsip, unit kerja menyampaikan permohonan pemindahan arsip kepada Unit Dokumen melalui nota dinas. Nota dinas tersebut dikirimkan melalui aplikasi Rail Document System (RDS) dengan lampiran daftar arsip inaktif.

“...unit pencipta mengirim nota dinas lewat aplikasi RDS dengan melampirkan daftar arsip tadi... kita menerimanya yang sesuai prosedur biar nggak saling lempar tanggung jawab. Kalau nggak sesuai nanti ujung-ujungnya lari ke Unit Dokumen.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Adanya nota dinas melalui RDS memungkinkan Unit Dokumen untuk mengetahui arsip yang akan dipindahkan sebelum dilakukan penerimaan secara fisik. Dengan demikian, tahapan administratif melalui nota dinas menjadi bagian awal yang menghubungkan unit kerja dengan Unit Dokumen sebelum dilanjutkan proses penerimaan arsip di *records center*.

4.2.2 Penerimaan Arsip Inaktif oleh Unit Dokumen

Setelah unit kerja menyelesaikan tahapan persiapan dan mengajukan pemindahan, arsip inaktif selanjutnya diterima oleh Unit Dokumen. Berdasarkan Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan, penerimaan arsip dilakukan dengan pengecekan arsip, penyerahan berita acara pemindahan, serta penataan arsip inaktif. Serangkaian kegiatan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Verifikasi Arsip

Verifikasi menjadi titik kendali utama ketika tanggung jawab pengelolaan akan beralih dari unit kerja kepada Unit Dokumen. Petugas Unit Dokumen mencocokkan fisik arsip dengan daftar arsip dan memeriksa judul, nomor dokumen, tahun, jumlah, serta identitas lain. Pemeriksaan tersebut memastikan daftar arsip benar-benar mencerminkan isi boks dan membantu mencegah ketidaksesuaian. Selain kesesuaian fisik dengan daftar, status arsip juga menjadi pertimbangan dalam proses penerimaan dengan memastikan arsip yang diserahkan telah dalam keadaan inaktif.

“...Kita cek juga yakinkan benar nggak itu dokumennya inaktif dan ada daftarnya. Kalau posisinya bukan inaktif ya kita nggak terima. Harus lihat dulu benar itu inaktif baru kita terima.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Kondisi tersebut sejalan dengan Syafrisman (2018) bahwa unit kearsipan berhak menolak pemindahan yang tidak memenuhi prosedur, terutama ketika arsip tidak tertata atau tidak disertai daftar. Apabila ditemukan ketidaksesuaian pada daftar arsip, Unit Dokumen membantu melakukan koreksi terhadap daftar tersebut hingga informasi yang tercantum sesuai dengan kondisi arsip yang diterima.

“Kalau ada yang tidak sesuai, kan ada lampiran excel, itu kita langsung bantu edit biar enggak bolak-balik. Nanti setelah sesuai, daftar itu ditandatangani kedua belah pihak.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Hal tersebut menunjukkan bahwa proses verifikasi di Unit Dokumen dilakukan dengan memeriksa kondisi fisik arsip, kesesuaian dengan daftar, dan status inaktif. Kondisi ini merupakan pengendalian terhadap arsip yang masuk ke *records center* agar tidak menjadi *dumping ground* bagi unit kearsipan (Shepherd dan Yeo, 2003).

b. Penyusunan dan Penandatanganan Berita Acara Pemindahan

Berita acara disusun setelah proses verifikasi selesai dilakukan dengan penandatanganan daftar arsip inaktif. Isi berita acara memuat waktu

pelaksanaan, jumlah arsip yang dipindahkan, dan penandatanganan oleh pihak yang memindahkan sebagai pihak pertama dan pihak yang menerima sebagai pihak kedua. Berita acara dibuat dua rangkap agar masing-masing pihak memiliki bukti pemindahan arsip.

“Kalau sudah sesuai, terus dibuatkan berita acara pemindahan sebagai bukti legal serah terima. Jadi tanggung jawabnya resmi beralih ke kami. Setelah itu ditandatangani sama pimpinan unit kerja dan Unit Dokumen.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Berita acara menjadi bukti bahwa arsip benar-benar diserahkan ke Unit Dokumen sebagai bentuk dokumentasi. Unit Dokumen menggunakan berita acara sebagai bukti dalam melakukan pencarian arsip yang diminta unit kerja.

“Kalau mereka nggak menyerahkan di sini, cari di sini ya nggak ada... Makanya ada bukti penyerahan berita acara kalau mereka benar diserahkan di kita, kalau memang benar kita coba bantu cari.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni, 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa berita acara tidak hanya menjadi bagian dari prosedur, tetapi juga berfungsi sebagai bukti penyerahan dan dasar bagi Unit Dokumen dalam memastikan bahwa arsip memang telah menjadi tanggung jawabnya. Supastiwi (2014) menjelaskan berita acara berfungsi untuk memperjelas batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pihak, sementara Fadillah (2019) menjelaskan setiap tindakan penyusutan harus didokumentasikan sebagai bentuk akuntabilitas dan memenuhi tuntutan hukum.

c. Penataan dan Penyimpanan Arsip Inaktif di *Records Center*

Penyimpanan arsip inaktif dilakukan setelah arsip selesai diverifikasi dan diterima secara resmi dengan berita acara pemindahan oleh

Unit Dokumen. Arsip yang telah diterima selanjutnya ditempatkan pada gedung khusus (*records center*) yang berada di luar lingkungan kantor.

“Setelah selesai, baru dirapikan di depo arsip dan tempatnya bukan di kantor, tapi di luar kantor. Ada tempat khusus untuk arsip inaktifnya, jadi agar bisa dikelola dengan lebih baik.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni, 2026).

Pemisahan lokasi tersebut menunjukkan bahwa arsip inaktif yang telah diterima tidak lagi disimpan di unit kerja, tetapi ditempatkan pada ruang penyimpanan khusus. Hal ini sejalan dengan Kennedy dan Schauder (1988, dalam Handayani, 2020) yang menyatakan bahwa rendahnya penggunaan arsip inaktif, maka perlu dilakukan pemindahan ke ruang penyimpanan yang lebih rendah biayanya sehingga arsip inaktif tetap mendapatkan pengelolaan yang tepat.



Gambar 4.5 Penataan boks dan penyimpanan pada rak arsip
(Sumber: Dokumentasi penulis, 2026)

Dalam aspek penyimpanan, *records center* telah didukung fasilitas berupa rak penyimpanan, boks arsip, dan label boks (Gambar 4.5). Rak penyimpanan dilengkapi label sebagai alat bantu menunjukkan lokasi penyimpanan, sedangkan label boks memuat informasi asal unit pencipta, kode klasifikasi, nomor boks, bulan, dan tahun arsip. Ketentuan tersebut

diatur dalam Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan yang mengatur bahwa label boks arsip harus mencerminkan isi arsip, sedangkan label rak digunakan untuk memudahkan pencarian lokasi penyimpanan arsip.

Namun, berdasarkan observasi partisipatif, pencantuman kode klasifikasi pada label belum dilakukan secara konsisten (Gambar 4.6). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan pelabelan belum sepenuhnya sesuai dengan Pedoman Kearsipan PT KAI. Hal ini juga didukung oleh Wiyani dan Muslim (2026) yang menyatakan bahwa label yang tidak mencantumkan kode klasifikasi dapat berdampak pada lemahnya proses temu kembali, penyusutan dan pengamanan arsip.



Gambar 4.6 Label boks arsip
(Sumber: Dokumentasi penulis, 2026)

Sementara dalam aspek penataan, arsip inaktif ditata berdasarkan asal unit kerja atau pencipta arsip. Berdasarkan observasi partisipatif, Unit Dokumen menempatkan boks pada rak dengan mempertahankan asal unit

kerja sehingga arsip unit KNA, PBJ, Penjagaan Aset, Keuangan, dan unit lainnya tidak dicampur menjadi satu rak.

“Untuk penyimpanan kembali kita nggak ubah lagi. Kita sesuaikan dari asas asal-usul dan aturan aslinya. Jadi jangan ada yang dipecah lagi.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni, 2026).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penataan arsip di *records center* menerapkan asas asal-usul (*provenance*) dengan mempertahankan arsip berdasarkan unit penciptanya. Selain itu, Unit Dokumen tidak memecah arsip yang telah diterima sehingga kesatuan arsip tetap dipertahankan. Hal tersebut berkaitan dengan penerapan asas aturan asli (*original order*). Hal ini sejalan dengan Barlian (2022) menjelaskan bahwa arsip perlu ditata berdasarkan asas asal-usul serta mempertahankan susunan aslinya agar konteks hubungan arsip dengan penciptanya tidak hilang setelah arsip dipindahkan. Rembulan dan Mayesti (2021) juga menyatakan bahwa penerapan prinsip asal-usul dan aturan asli dapat mendukung kemudahan dalam temu kembali arsip.

Untuk memperjelas hasil analisis pada setiap tahapan pemindahan, temuan yang telah diuraikan pada subbab 4.2.1 dan 4.2.2 dirangkum ke dalam Tabel 4.3. Tabel tersebut membandingkan ketentuan yang seharusnya berlaku, temuan lapangan, status kesesuaiannya, serta implikasi yang ditimbulkan bagi Unit Dokumen pada tahap berikutnya.

Tabel 4.4 Ringkasan Hasil Analisis Pelaksanaan Pemindahan Arsip Inaktif Setiap Tahapan

Tahapan	Ketentuan (Pedoman Kearsipan PT KAI/ANRI)	Temuan Lapangan	Kesesuaian	Implikasi bagi Unit Dokumen
---------	--	--------------------	------------	-----------------------------------

Penyeleksian arsip	Arsip diseleksi berdasarkan masa retensi tiap jenis arsip pada JRA	Penyeleksian dilakukan dengan patokan umur arsip (lima tahun) untuk beragam jenis arsip; Unit PBJ menyamaratakan masa simpan	Belum sepenuhnya sesuai	Arsip tertahan lebih lama di unit kerja atau diterima tanpa kepastian retensi dan nasib akhir
Pemberkasan dan klasifikasi	Arsip diberkaskan berdasarkan kesamaan urusan mengacu Pedoman Klasifikasi Arsip	Unit KNA telah memberkaskan per urusan dan kronologis, sedangkan pada Unit Penjagaan Aset masih ditemukan satu boks berisi urusan berbeda	Sesuai sebagian	Unit Dokumen melakukan pemilahan dan identifikasi ulang sebelum arsip dapat disimpan
Penyusunan daftar arsip inaktif	Daftar memuat nomor urut, kode klasifikasi, jenis arsip, tahun, jumlah, tingkat perkembangan, nomor boks,	Daftar arsip telah disusun, tetapi uraian informasi masih terlalu umum serta kode klasifikasi dan keterangan retensi belum terisi	Sesuai sebagian	Daftar belum berfungsi penuh sebagai alat kendali sehingga perlu dikoreksi Unit Dokumen

	dan keterangan			
Pengepakan dan pelabelan boks	Arsip dikemas dalam boks dan diberi label berisi klasifikasi, unit pengolah, nomor boks, dan tahun	Pengepakan telah dilakukan, namun sebagian boks diterima tanpa label lengkap dan ketersediaan boks pernah terbatas	Sesuai sebagian	Pelabelan ulang menambah beban kerja dan memperlamba t penataan pada rak
Pengajuan dan dokumentasi pemindahan	Pemindahan dilengkapi pengajuan resmi dan berita acara yang ditandatangani kedua pihak	Pengajuan melalui nota dinas RDS dan berita acara pemindahan telah dijalankan secara konsisten	Sesuai	Batas tanggung jawab dan bukti serah terima arsip menjadi jelas
Penerimaan dan pengolahan awal	Unit kearsipan memverifikasi kelengkapan, menyimpan, dan menyediakan akses arsip	Verifikasi berkembang menjadi identifikasi dan penataan ulang; jumlah pegawai serta kapasitas rak masih terbatas	Belum sepenuhnya sesuai	Pekerjaan persiapan bergeser ke Unit Dokumen sehingga fungsi pembinaan dan supervisi perlu diperkuat

(Sumber: Diolah penulis, 2026)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa ketidaksesuaian tidak terjadi pada seluruh tahapan. Tahap pengajuan dan pendokumentasian pemindahan justru telah berjalan sesuai ketentuan, sedangkan ketidaksesuaian terkonsentrasi pada tahap-tahap yang menjadi tanggung jawab unit kerja, yaitu penyeleksian, pemberkasan, penyusunan daftar, dan pelabelan. Pola ini memperkuat temuan bahwa beban kerja tambahan di Unit Dokumen bersumber dari kualitas persiapan arsip sebelum dipindahkan, bukan dari ketiadaan prosedur.

4.3 Kendala Unit Dokumen dalam Penerimaan Arsip dan Pengolahan Awal Arsip Inaktif

Berdasarkan hasil penelitian, kendala yang dihadapi Unit Dokumen dalam penerimaan dan pengolahan awal arsip inaktif tidak hanya berasal dari internal Unit Dokumen, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan arsip di unit kerja. Unit Dokumen menerima arsip yang sebelumnya telah melalui proses penyeleksian, pengelompokan, pencatatan, dan pengepakan di unit kerja. Oleh karena itu, ketika tahapan dalam persiapan di unit kerja belum dilakukan secara optimal mengacu pada Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan, ketidaksesuaian akan ditemukan kembali pada saat penerimaan dan menjadi bagian dari pekerjaan Unit Dokumen. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan adanya keterbatasan sumber daya manusia, serta sarana prasarana dan anggaran. Rembulan dan Mayesti (2021) juga menyatakan bahwa kendala pengelolaan arsip inaktif dapat dipengaruhi oleh sumber daya manusia, sarana, anggaran, dan pembinaan.

4.3.1 Kendala Sumber Daya Manusia

a. Keterbatasan Tenaga Unit Dokumen

Keterbatasan personel Unit Dokumen menjadi kendala ketika volume arsip yang masuk tidak sebanding dengan tenaga yang tersedia untuk verifikasi arsip dan penataan. Informan 3 (DF-UD) menyebut struktur kerja terdiri atas dua pelaksana dan satu supervisor, tetapi pengelolaan

teknis di *records center* pada kondisi tertentu banyak ditangani oleh satu pelaksana.

“...Karena di unit dokumen sendiri DAOP 2 itu hanya ada dua pelaksana dan satu supervisor. Dan pengelolaan di records center hanya saya sendiri sementara ini... Soalnya nggak mungkin kan satu orang mengelola sampai ribuan boks... Paling enggak ya beberapa rekan bisa membantu implementasi di lapangan.... Kemudian biasanya dibantu sama anak PKL (magang) tetapi ya kadang mereka juga pasti ada kesalahan dan mau gamau saya revisi kembali.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Informan 2 (SN-UD) menjelaskan ketika pekerjaan di kantor cukup banyak, pekerjaan di *records center* dikesampingkan karena pelayanan dokumen lebih diutamakan dibandingkan pekerjaan pengelolaan arsip jangka panjang atau rutin yang tidak mendesak bagi operasional harian.

“...Kita prioritaskan pelayananan, kalau pelayanan nyantai, ya kita langsung memverifikasi arsip penerimaan. Tapi untuk memverifikasi ini memang agak lama prosesnya.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Informan 3 (DF-UD) menambahkan bahwa verifikasi arsip berjalan bertahap, bukan tuntas dalam satu waktu, karena Unit Dokumen juga harus melayani di kantor.

“Ya, ini sih sebenarnya, ya, lumayan lama sih, cuman memang bertahap kalau untuk verifikasi arsip sendiri. Apabila ada waktu senggang, baru saya cicil sedikit demi sedikit. Jadi enggak hari itu selesai. Apalagi dengan jumlah yang banyak... Soalnya kan kita pelayanannya bukan cuman di gedung arsip ini saja. Tapi di kantor juga ada pelayanan yang stand by begitu. Jadi kita fokusnya juga terpecah.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Kondisi tersebut menyebabkan pengolahan arsip tidak selalu dapat dilakukan secara langsung, terutama ketika jumlah arsip yang diterima cukup banyak. Rembulan dan Mayesti (2021) menempatkan keterbatasan SDM sebagai salah satu faktor yang dapat menghambat penataan, klasifikasi, dan penilaian arsip inaktif. Trivena (2024) juga menjelaskan

bahwa keterbatasan staf dan beban kerja dapat memperpanjang waktu temu kembali serta mengurangi kualitas pengelolaan. Kondisi DAOP 2 Bandung menunjukkan mekanisme yang mirip pada tahap penerimaan, semakin banyak pekerjaan korektif yang dibawa dari hulu, semakin besar tekanan terhadap tenaga yang terbatas.

b. Adaptasi Pimpinan dan Belum Optimalnya Supervisi

Peran supervisor mempengaruhi fungsi pembinaan, karena Unit Dokumen juga perlu melakukan program pembinaan arsip di lingkungan DAOP 2 Bandung. Hal ini diatur dalam Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan bahwa Unit Dokumen mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam menyelenggaraan kearsipan perusahaan, salah satunya pengawasan dan pembinaan kearsipan. Kondisi di lapangan, supervisor Unit Dokumen baru satu bulan menjabat menyampaikan masih pada tahap belajar.

“Saya baru ada satu bulan di sini, jadi saya juga harus belajar dari rekan-rekan di sini, jadi sambil berjalan, karena setiap pekerjaan itu tidak mungkin langsung bisa ya, sambil berjalan step by step..”
(Informan 1/ER-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Sementara itu, pelaksana Unit Dokumen menempatkan peran supervisor sebagai ‘saringan awal’ yang seharusnya mencegah kesalahan sebelum arsip sampai ke Unit Dokumen.

“Seharusnya itu kan bisa disaring di awal. Saring di awal dengan cara mengedukasikan... cara untuk menentukan JRA-nya, cara menata kelola dus arsipnya, untuk pengklasifikasian dokumennya seperti apa. Itu kan harus Unit Dokumen yang turun langsung.”
(Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Ketika pembinaan belum berjalan optimal, kekurangan pada unit pencipta baru diketahui ketika arsip telah diterima pada tahap verifikasi arsip. Akibatnya, Unit Dokumen harus melakukan koreksi terhadap kondisi arsip yang seharusnya dapat diselesaikan pada tahap sebelumnya. Aini et al.

(2024) menjelaskan bahwa dukungan pimpinan, sumber daya, dan pelaksanaan pengawasan berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan kebijakan kearsipan.

c. Pekerjaan Berulang di Unit Dokumen

Sebagaimana telah diuraikan pada pembahasan sub bab prosedur, kondisi arsip yang diterima Unit Dokumen belum selalu dalam keadaan siap dikelola. Petugas Unit Dokumen harus mengidentifikasi kode klasifikasi, JRA, dan melengkapi uraian perihal yang terlalu singkat terhadap arsip yang dipindahkan oleh unit kerja.

“... Masih adanya kekurangan pada unit pencipta pada saat pemberkasan, pemindahan arsip, masih banyak yang kurang-kurang gitu. Jadi lebih condong ya mempekerjakan unit... ya unit dokumen lagi begitu. Secara nggak langsung ya Unit Dokumen suruh memperbaiki lagi apa yang kurang. Seharusnya itu kan bisa disaring di awal.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Hal tersebut diperkuat oleh informan 2 (SN-UD) yang menyampaikan bahwa penyusunan daftar arsip inaktif masih menjadi kendala di unit pencipta.

“Kendalanya itu kebanyakan unit pencipta malas bikin daftar arsip.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Temuan tersebut sejalan dengan Shepherd dan Yeo (2003) bahwa unit kerja sering memandang penyusunan daftar arsip untuk pemindahan sebagai pekerjaan yang bukan prioritas, sehingga daftar yang dihasilkan kerap kali tidak memadai. Selain itu, pencatatan daftar arsip sejak tahap aktif memungkinkan kualitas jauh lebih baik dibandingkan daftar yang baru dibuat saat pemindahan.

Kondisi tersebut juga berkaitan dengan pengelolaan arsip pada unit pencipta yang belum sepenuhnya menjadi perhatian utama karena unit kerja

memiliki tugas pokok tersendiri dan tidak adanya petugas yang secara khusus menangani arsip.

“Karena dia kan ada kerjaan utama. Contohnya unit keuangan, dia kan fokusnya tentang keuangan. Tidak ada petugas khusus yang menangani arsip. Jadi ya ketika sudah menumpuk mau mindahin keteter. Harus ninggalin tupoksi dulu baru ngerjain arsip.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Berdasarkan hasil wawancara, kondisi ini menggambarkan bahwa kendala dalam pemindahan arsip bermula dari tidak adanya petugas khusus di unit kerja, mengalir ke kondisi arsip yang tidak siap dikelola saat tiba di Unit Dokumen, dan berujung melakukan pekerjaan yang berulang. Sejalan dengan Amalia dan Jumino (2019) yang menegaskan salah satu tahapan pemindahan yang tidak dilakukan akan mengganggu kelancaran pada tahap berikutnya, yaitu pada pengelolaan arsip inaktif secara keseluruhan.

4.3.3 Kendala Sarana Prasarana dan Anggaran

Keterbatasan rak menjadi masalah yang paling langsung berhubungan dengan pertumbuhan volume arsip. Arsip inaktif terus bertambah, sementara *records center* menjadi ruang penyimpanan sekaligus penampungan arsip yang menunggu masa retensi inaktifnya habis dan menyimpan arsip yang bersifat permanen.

“Kapasitas atau jumlah dokumen yang dikirimkan itu terlalu banyak, terutama Unit Keuangan dan Unit Pengadaan Barang dan Jasa, sekali drop itu kadang bisa lebih dari 20 boks. Kita harus mengatur dulu ketersediaan tempatnya.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Persoalan tersebut bertemu dengan kapasitas rak yang memang sudah tidak mencukupi.

“Kurang, salah satunya rak. Karena volume arsip terus bertambah bukan berkurang. Jadi di gedung arsip itu masih banyak dokumen yang masih di bawah karena kondisi raknya nggak mencukupi. Contohnya dokumen aset

perjanjian, itu kan nggak dimusnahkan, jadi dia penghuni tetap.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Hal ini menunjukkan arsip inaktif terus bertambah menuju *records center*, sementara itu ruang penyimpanan juga menampung arsip yang permanen. Informan 3 (DF-UD) menambahkan hal ini juga dikarenakan pemusnahan yang belum berjalan sehingga terjadi penumpukan arsip di *records center*.

“Tahun-tahun ininya dokumennya di bawah tahun 2000 gitu, masih banyak. Seharusnya udah dimusnahkan, cuman karena ya kemarin belum berjalan dengan baik ya untuk proses pemusnahan arsipnya, jadi masih terkendala gitu. Menyebabkan penumpukan arsip yang ada di gudang arsip. Jadi belum sempat dimusnahkan.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Temuan tersebut sejalan dengan Rembulan dan Mayesti (2021) menjelaskan bahwa pertumbuhan volume yang tidak diimbangi kapasitas penyimpanan dapat mendorong penumpukan arsip pada unit kerja maupun unit kearsipan. Selain itu, ketersediaan boks pernah mengalami kekosongan dan berdampak langsung pada pemindahan. Unit Komersialisasi Non-Angkutan (KNA) menyampaikan arsip sempat menumpuk di ruang kerjanya karena menunggu boks.

“Dus penyimpanan arsipnya habis sampai kita minta ke pusat... sampai pernah arsipnya numpuk di sini, kita nungguin boks arsip belum ada.” (Informan 4/AS-KNA, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Keterbatasan sarana prasarana tidak sepenuhnya berada kendali pada Unit Dokumen sendiri, melainkan bergantung pada alokasi anggaran dan persetujuan manajemen. Informan 2 (SN-UD) menjelaskan kebutuhan seperti rak atau fasilitas tertentu harus diajukan melalui Unit Umum. Posisi ini membuat rencana perbaikan sangat dipengaruhi prioritas anggaran organisasi. Ketika anggaran Unit Dokumen harus bersaing dengan kebutuhan unit-unit lain yang dianggap lebih operasional, pemenuhan standar sarana kearsipan selalu berpotensi tertunda.

“Dari segi anggaran biaya, ya kita nggak punya anggaran sendiri. Kita apa-apa minta ke Unit Umum. Kalau ada dananya dipenuhi, tetapi kalau dananya terbatas atau mungkin Unit Dokumen dianggapnya nomor sekian

dibanding kebutuhan lain.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Kondisi ini sejalan dengan temuan Rembulan dan Mayesti (2021) di mana ketergantungan anggaran menjadi faktor yang secara konsisten menghambat perbaikan pengelolaan arsip inaktif. Sujono (2014) menegaskan bahwa anggaran merupakan salah satu dari empat faktor utama keberhasilan pengelolaan arsip inaktif, yaitu SDM, fasilitas, dana, dan prosedur berstandar. Ketika faktor ini tidak terpenuhi secara memadai, ketiga faktor lainnya pun sulit berjalan optimal meskipun SDM dan prosedur sudah ada.

Seluruh kendala yang telah diuraikan pada subbab 4.3.1 sampai 4.3.3 dirangkum ke dalam Tabel 4.5. Tabel tersebut menyajikan temuan lapangan, penyebab, dampaknya bagi Unit Dokumen, serta unsur pengendalian Fadillah (2019) yang terkait, sehingga terlihat bahwa kendala yang muncul pada tahap penerimaan sebagian besar berakar pada tahap persiapan di unit kerja.

Tabel 4.5 Analisis Kendala Unit Dokumen dalam Penerimaan dan Pengolahan Awal Arsip Inaktif

Jenis Kendala	Temuan Lapangan	Penyebab	Dampak bagi Unit Dokumen	Unsur Pengendalian Terkait
Keterbatasan tenaga	Unit Dokumen hanya terdiri atas satu supervisor dan dua pelaksana; pengelolaan records center	Formasi pegawai tidak sebanding dengan volume arsip yang masuk dan luasnya cakupan pelayanan	Verifikasi arsip dikerjakan bertahap dan tertunda; pelayanan diprioritaskan di atas pengolahan arsip	Ketersediaan sumber daya pendukung

	ditangani satu orang			
Supervisi belum optimal	Program supervisi ke unit kerja belum berjalan; supervisor masih dalam masa adaptasi	Pergantian pimpinan Unit Dokumen pada periode penelitian	Kekurangan pada unit pencipta baru diketahui setelah arsip diterima, bukan dicegah sejak awal	Otorisasi dan pembagian tanggung jawab
Pekerjaan berulang	Unit Dokumen melakukan pemilahan, identifikasi, dan pelabelan ulang atas arsip yang diterima	Arsip dipindahkan belum diberkaskan sesuai klasifikasi dan daftar arsip belum informatif	Beban kerja bertambah dan penataan pada rak tertunda	Pendokumentasia n pelaksanaan
Daftar arsip belum berfungsi sebagai alat kendali	Uraian informasi terlalu singkat, kode klasifikasi dan keterangan	Penyusunan daftar dipandang sebagai pekerjaan tambahan di luar tugas	Temu kembali arsip menjadi sulit dan daftar harus dikoreksi ulang	Pendokumentasia n pelaksanaan

	retensi belum terisi	pokok unit kerja		
Keterlambatan pemindahan arsip	Satu boks Unit PBJ memuat arsip berkurun waktu 1992 sampai 2017 (Gambar 4.8)	Penyeleksian arsip tidak merujuk masa retensi tiap jenis arsip pada JRA	Arsip diterima dalam keadaan telah melewati masa retensi inaktif sehingga menumpuk di records center	Dasar tindakan penyusutan (mengacu JRA)
Keterbatasan sarana prasarana	Kapasitas rak penyimpanan terbatas sementara volume arsip terus bertambah; boks pernah tidak tersedia	Penambahan sarana bergantung pada pengadaan dari kantor pusat	Arsip tidak dapat ditata seluruhnya dan sebagian menunggu ruang simpan	Ketersediaan sumber daya pendukung
Keterbatasan anggaran dan penyusutan lanjutan	Unit Dokumen tidak memiliki anggaran	Kewenangan anggaran dan persetujuan penyusutan	Arsip yang telah habis retensinya tetap tersimpan	Otorisasi dan pembagian tanggung jawab

	sendiri; pemusnahan arsip belum dapat dijalankan	berada di kantor pusat	dan memperbesa r penumpukan	
--	--	---------------------------	--------------------------------------	--

(Sumber: Diolah penulis dari wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumen, 2026)

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa dari tujuh kendala yang ditemukan, empat di antaranya berakar pada tahap persiapan di unit kerja, yaitu pekerjaan berulang, daftar arsip yang belum berfungsi sebagai alat kendali, keterlambatan pemindahan, dan supervisi yang belum berjalan. Hanya tiga kendala yang bersumber dari keterbatasan internal Unit Dokumen maupun kewenangan kantor pusat, yaitu jumlah tenaga, sarana prasarana, dan anggaran. Pola ini menegaskan bahwa kendala penerimaan arsip lebih banyak ditentukan oleh mutu pengendalian sebelum arsip dipindahkan daripada oleh kapasitas Unit Dokumen itu sendiri.

4.4 Upaya Unit Dokumen dalam Meningkatkan Kesesuaian Pemindahan Arsip Inaktif

Berdasarkan kendala yang ditemukan, Unit Dokumen telah melakukan beberapa upaya untuk menjaga proses penerimaan dan pengolahan arsip inaktif di *records center* berjalan lancar. Upaya tersebut dilakukan melalui pemberian arahan kepada unit pencipta, verifikasi dan perbaikan daftar arsip, serta pembinaan kearsipan. Hal tersebut dijabarkan pada uraian berikut.

4.4.1 Pengarahan Langsung terhadap Ketidaksesuaian Arsip

Salah satu upaya Unit Dokumen untuk mengatasi pekerjaan berulang adalah dengan memberikan arahan kepada unit kerja mengenai persiapan arsip sebelum dilakukan pemindahan. Unit kerja diarahkan terlebih dahulu untuk memastikan arsip yang dipindahkan berstatus inaktif, dikelompokkan, disusun daftar arsip

inaktif, serta dimasukkan ke boks arsip. Setelah arsip dikirim, Unit Dokumen tetap melakukan verifikasi terhadap kesesuaian antara fisik arsip dan daftar arsip.

“Kita arahkan dulu untuk dipilah-pilah arsipnya dengan status inaktifnya sesuai JRA. Nah terus dikelompokkan pakai klasifikasi arsip, bikin daftar arsip, baru dimasukin ke dalam boks.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Arahan ini sering diberikan ketika unit kerja menghubungi petugas untuk menanyakan cara pemindahan. Informan PBJ mengakui Unit Dokumen membantu menjelaskan pengepakan dan proses pengiriman, sehingga koordinasi berfungsi sebagai bentuk bimbingan praktis. Pendekatan seperti ini mengurangi risiko unit datang membawa arsip tanpa persiapan dan memberi kesempatan memperbaiki kekurangan sebelum pekerjaan verifikasi dimulai.

“Cuma kita koordinasi saja sama pihak dokumen untuk pengirimannya seperti apa, nanti pengepakannya seperti apa, dan dari pihak Unit Dokumen juga membantu mengasih tahu.” (Informan 5/TH-PBJ, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Selain itu, loreksi daftar menjadi bentuk penanganan yang paling sering dilakukan setelah pengajuan masuk. Daftar yang dilampirkan melalui RDS dapat dibaca lebih dahulu, lalu petugas membantu mengedit bagian yang kurang sesuai. Ketika fisik tiba, perbedaan judul, jumlah, nomor, atau posisi boks dicocokkan kembali dan diperbaiki sebelum daftar ditandatangani.

“Waktu di RDS kan sudah dilampirin daftar dokumen yang mau dipindahin. Nah, kita langsung bantu edit.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Cara ini menunjukkan orientasi pelayanan karena Unit Dokumen tidak selalu mengembalikan pengajuan hanya karena terdapat kesalahan kecil. Sejalan dengan pendapat Suraja (2006, dalam Meirinawati dan Prabawati, 2015) menyatakan bahwa dengan menggerakkan, memengaruhi, dan mengarahkan pegawai untuk melaksanakan tugas kearsipan dengan baik akan mewujudkan tujuan kearsipan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

4.4.2 Penguatan Supervisi dan Pembinaan kepada Unit Kerja

Upaya lain yang diarahkan untuk mengurangi kendala pada proses penerimaan adalah memperkuat supervisi dan melakukan sosialisasi atau pembinaan kepada unit kerja. Upaya supervisi sebenarnya telah menjadi bagian dari tugas pokok dan tanggung jawab Unit Dokumen, sebagaimana dituangkan dalam Peraturan Direksi PT KAI Nomor PER.U/KO.104/VII/1/KA-2024 tentang Organisasi dan Tata Laksana Daerah Operasi 2 Bandung, yaitu supervisor Unit Dokumen mempunyai tugas menyusun program kerja, mengevaluasi, serta melakukan proses peningkatan kualitas pengelolaan dokumen. Informan 3 (DF-UD) menjelaskan bahwa supervisi dilakukan melalui kunjungan ke unit-unit kerja untuk memberikan arahan langsung. Namun, pelaksanaannya belum berjalan optimal karena ada pergantian supervisor baru.

“Ya, itu masuknya program supervisi sih. Nah, supervisi itu dilakukan sama supervisor Unit Dokumen. Dalam setahun itu bisa keliling unit, di atas lima kali, seharusnya seperti itu... Mengedukasikan cara untuk menentukan JRA, menata ke dalam boks seperti apa, dan pengklasifikasian dokumennya seperti apa. Unit Dokumen harus turun langsung lah. Cuma untuk saat ini kan karena belum berjalan karena masih baru juga.” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Hal ini menunjukkan penguatan supervisi tidak hanya dimaksudkan sebagai kegiatan sosialisasi, tetapi juga sebagai upaya preventif untuk mengurangi pekerjaan perbaikan di Unit Dokumen. Selain itu, upaya dalam peningkatan pemahaman di unit kerja telah dilaksanakan melalui diklat kearsipan dari penyelenggara eksternal serta diklap kearsipan dari Unit Dokumen. Kegiatan tersebut ditujukan untuk memberi pengetahuan dasar mengenai pengelolaan arsip.

“Kita pernah mengadakan beberapa kali diklap, pesertanya perwakilan dari beberapa unit kerja. Itu kita adakan atas inisiatif sendiri dari program kerja Unit Dokumen, kita kolaborasi dengan Unit SDM.” (Informan 2/SN-UD, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Hal senada dikonfirmasi oleh Unit PBJ:

“Kalau sosialisasi untuk pengelolaan arsip itu belum. Cuma, waktu itu sempat ada kayak semacam diklat dua hari kalau enggak salah, jadi bukan sosialisasi.” (Informan 5/TH-PBJ, wawancara pribadi, 25 Juni 2026).

Artinya, upaya peningkatan pemahaman di unit kerja sebenarnya telah dilakukan, baik melalui kegiatan yang diinisiasi Unit Dokumen maupun pelatihan dari eksternal. Namun, pelatihan yang telah dilakukan belum sepenuhnya menjamin penerapan di lapangan. Hal ini terlihat dari temuan dalam penelitian ini, seperti arsip belum diberkaskan, penyeleksian arsip inaktif belum berdasarkan JRA secara fungsi dan jenisnya, dan persoalan lainnya. Kondisi ini menjadi dasar bagi rencana penguatan supervisi di Unit Dokumen dan pimpinan unit kerja.

“...kita rencananya juga ingin jelasin ke unir-unit kerja lewat pimpinan... dari cara penataannya, daftar arsipnya, bisa mengklasifikasikan dokumen. Dan terutama JRA mereka harus paham jadi ketika mereka paham, mereka tahu masa aktif fi unit pencipta dan setelah inaktif yaudah mereka rutin setor ke Unit Dokumen. Jadi kita enak tinggal ngatur ke gudang arsip..” (Informan 3/DF-UD, wawancara pribadi, 26 Juni 2026).

Pimpinan unit kerja menjadi sasaran dalam upaya meningkatkan kesesuaian pelaksanaan pemindahan arsip inaktif karena memiliki tanggung jawab atas pengelolaan arsip di unit kerja, sebagaimana yang telah tertuang dalam Keputusan Direksi PT KAI tentang Pedoman Kearsipan. Mohamed dan Bunawan (2022) menekankan bahwa pengembangan staf dan pelatihan perlu menjadi bagian dari strategi organisasi, sementara kebijakan yang baik membutuhkan dukungan pimpinan agar benar-benar diterapkan.

4.5 Analisis Pelaksanaan Pemindahan Arsip Inaktif Berdasarkan Kerangka Pengendalian Fadillah (2019)

Temuan pada prosedur, kendala, dan upaya menunjukkan bahwa persoalan pemindahan arsip di DAOP 2 Bandung tidak berada pada satu tahap saja. Empat aspek pengendalian Fadillah (2019) digunakan untuk menyatukan temuan tersebut agar hubungan antara standar dan praktik dapat terlihat lebih jelas. Kesesuaian JRA dibaca dari cara unit kerja menyeleksi arsip, sumber daya pendukung dibaca dari kondisi SDM dan fasilitas, dokumentasi dibaca dari daftar arsip serta berita acara,

sedangkan otorisasi dibaca dari pembagian pekerjaan antara unit kerja dan Unit Dokumen. Hasil analisis disajikan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.6 Analisis Pelaksanaan Pemindahan Arsip Inaktif Berdasarkan Fadillah (2019)

Aspek Pengendalian	Indikator Analisis	Temuan Lapangan	Hasil Analisis
Dasar tindakan penyusutan (mengacu JRA)	Arsip yang dipindahkan telah memasuki masa inaktif sesuai jenis, fungsi, dan retensi yang ditetapkan.	Unit kerja pada dasarnya memilah arsip yang sudah lama atau jarang digunakan, tetapi penerapannya belum selalu merujuk pada retensi tiap jenis arsip. Unit PBJ menggunakan patokan lima tahun untuk beberapa jenis arsip yang memiliki masa retensi berbeda, sedangkan informan Unit Dokumen masih menemukan penentuan masa inaktif berdasarkan perkiraan usia arsip.	Pengendalian pada tahap seleksi belum sepenuhnya konsisten dengan JRA. Arsip dapat tertahan lebih lama di unit kerja atau dipindahkan tanpa informasi retensi yang cukup ketika umur arsip dijadikan patokan umum.

Aspek Pengendalian	Indikator Analisis	Temuan Lapangan	Hasil Analisis
Sumber daya pendukung	Tersedia SDM, ruang, rak, boks, dan fasilitas <i>records center</i> yang mampu mendukung penerimaan serta pengelolaan arsip.	Unit Dokumen menjalankan penerimaan, verifikasi, pelayanan, temu kembali, dan penataan records center dengan jumlah pegawai yang terbatas. Rak penyimpanan belum menampung seluruh pertumbuhan arsip, ketersediaan boks pernah habis, beberapa fasilitas ruang masih terbatas, dan pemenuhannya bergantung pada alokasi anggaran.	Sumber daya sudah tersedia tetapi belum sebanding dengan volume dan beban kerja. Kekurangan kapasitas menjadi lebih terasa ketika arsip datang dalam kondisi yang masih memerlukan identifikasi atau penataan ulang.

Aspek Pengendalian	Indikator Analisis	Temuan Lapangan	Hasil Analisis
Pendokumentasian pelaksanaan	Pemindahan memiliki daftar arsip, bukti pengajuan, berita acara, serta informasi yang dapat digunakan untuk mengendalikan fisik arsip.	Pengajuan melalui RDS dan berita acara telah digunakan dalam proses pemindahan. Daftar arsip juga disusun, tetapi masih ditemukan uraian yang terlalu umum, kode klasifikasi dan keterangan retensi yang belum terisi, serta perbedaan antara daftar dengan fisik arsip sehingga Unit Dokumen perlu melakukan koreksi.	Dokumentasi formal telah berjalan, tetapi kualitas informasinya belum seragam. Fungsi daftar sebagai alat kendali baru bekerja secara penuh setelah dilakukan pengecekan dan perbaikan oleh Unit Dokumen.

Aspek Pengendalian	Indikator Analisis	Temuan Lapangan	Hasil Analisis
Otorisasi dan pembagian tanggung jawab	Unit kerja menyiapkan dan memindahkan arsipnya, sedangkan Unit Dokumen menerima, memverifikasi, menyimpan, serta membina pelaksanaan kearsipan.	Pedoman internal telah membagi kewenangan kedua pihak, tetapi Unit Dokumen masih melakukan pemilahan atau identifikasi ulang ketika arsip datang belum teratur. Arahan, koreksi daftar, diklat, dan rencana supervisi dilakukan untuk memperbaiki kesiapan unit kerja sebelum arsip diterima.	Batas kewenangan sudah jelas secara normatif, tetapi sebagian pekerjaan persiapan bergeser ke Unit Dokumen dalam praktik. Penguatan supervisi dan tanggung jawab unit kerja diperlukan agar pengendalian kembali berlangsung sejak arsip masih berada pada penciptanya.

(Sumber: Diolah penulis berdasarkan Fadillah (2019), observasi partisipatif, wawancara, dan studi dokumen, 2026)

Analisis pada empat aspek memperlihatkan bahwa pelaksanaan pemindahan tidak dapat dinilai hanya dari keberadaan alur formal. RDS, daftar arsip, dan berita acara menunjukkan bahwa mekanisme administrasi sudah berjalan, tetapi kualitas informasi dari unit kerja masih menentukan besarnya pekerjaan setelah arsip tiba. Ketika JRA belum dipakai sesuai jenis arsip atau daftar belum menjelaskan konteks secara cukup, Unit Dokumen harus memperluas verifikasi menjadi identifikasi ulang. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa prosedur yang secara administratif tersedia tetap dapat menghasilkan beban kerja tambahan pada *records center*.

Hubungan antaraspek menunjukkan bahwa kendala yang ditemukan saling memengaruhi. Keterbatasan SDM dan sarana menjadi lebih terasa ketika arsip datang belum teratur, sedangkan batas otorisasi menjadi kabur ketika Unit Dokumen perlu melakukan pekerjaan yang semestinya selesai di unit pencipta. Upaya berupa pengarahan, koreksi daftar, diklat, dan rencana supervisi berfungsi mengembalikan kendali ke tahap sebelum pemindahan. Arah perbaikan bukan memperbanyak pemeriksaan setelah arsip diterima, melainkan meningkatkan ketepatan JRA, kualitas pemberkasan dan daftar, kesiapan fasilitas, serta tanggung jawab unit kerja sejak arsip masih berada pada penciptanya.