

Dampak *Monitoring* dan Audit Internal Unit Pengelola Dokumen Aset terhadap Kualitas Pengelolaan Dokumen Aset: Studi Kasus Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero)

I N T I S A R I

Tulisan ini bertujuan mendeskripsikan hasil penelitian mengenai dampak dari proses *monitoring* dan audit internal pada unit pengelola dokumen aset di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) terhadap kualitas pengelolaan dokumen asetnya. Proses evaluasi yang dilakukan oleh unit pengelola dokumen aset tersebut berupa *monitoring* kinerja dan audit internal. Kerja audit internal dilakukan oleh unit *Quality Assessment* Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero). Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data diperoleh melalui teknik observasi non-partisipasi, wawancara campuran, dan kajian pustaka. Data diolah menggunakan teknik triangulasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit pengelola dokumen di Kantor Pusat PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah rutin melaksanakan *monitoring* kinerja karyawan yang mengelola dokumen aset. Selain itu, unit *Quality Assurance* melakukan audit internal setiap setahun sekali sebagai tindak lanjut dari kegiatan *monitoring*. Audit dilakukan untuk menjamin objektivitas, kualitas, dan profesionalitas penerapan ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu. Dampak positif dari kegiatan *monitoring* dan audit internal adalah pembenahan berkelanjutan dan tersistem atas model pengelolaan dokumen aset yang tepat, efektif, dan efisien sehingga unit pengelola dokumen memperoleh tingkat kepuasan pengguna dokumen yang terus meningkat setiap tahun.

A B S T R A C T

This paper aims to describe the results of research on the impact of the monitoring and internal audit process on the Assets Ownership Document and Files Unit at the Head Office of PT Kereta Api Indonesia (Persero) on the quality of the management of its asset documents. These evaluation process carried out in the asset document management unit is in the form of performance monitoring and internal audit. Internal audit work is carried out by the Quality Assessment Unit of the PT Kereta Api Indonesia (Persero) Head Office.

PENULIS

Elya Riska Dwi Wahyuni,
Rina Rakhmawati, S. Hum., MPA

*Sekolah Vokasi
Universitas Gadjah Mada*

elyawiwahyuni11@gmail.com,
rinaarsip@ugm.ac.id

KATA KUNCI

audit, dokumen, *monitoring*

KEY WORDS

audit, documents, monitoring

Submitted: 08/05/2020
Reviewed: 08/06/2020
Accepted: 17/06/2020

The data used consists of primary data and secondary data. Data collected through non-participation observation techniques, mixed interviews, and literature review. Data is processed using data triangulation techniques. The results showed that the document management unit at the Headquarters of PT Kereta Api Indonesia (Persero) has routinely carried out performance monitoring of employees who manage asset documents. In addition, the Quality Assurance unit conducts an internal audit once a year as a follow up to the monitoring activities. An audit was carried out to ensure objectivity, quality, and professionalism in the application of ISO 9001: 2015 on Quality Management Systems. The positive impact of the internal monitoring and audit activities is the continuous and systematic improvement of the proper, effective and efficient model of asset document management so that the document management unit obtains document user satisfaction levels that continue to increase every year.

PENGANTAR

Latar Belakang Masalah

Kereta api telah menjadi salah satu transportasi massa yang diminati oleh publik di Indonesia. Keunggulan moda transportasi kereta api adalah aspek kecepatan dan ketepatan waktu pemberangkatan. Selain itu, PT Kereta Api Indonesia (Persero), selanjutnya disebut PT KAI Persero, melakukan perbaikan dan penambahan sarana pendukung, seperti stasiun. Dalam sejarah transportasi di Indonesia, kereta api memiliki sejarah panjang bersamaan dengan masa penjajahan Pemerintah Kolonial Hindia-Belanda (1840–1942). Usaha tersebut dilanjutkan oleh Pemerintah Pendudukan Jepang hingga Indonesia memasuki era kemerdekaan.

Organisasi penyelenggara kereta api pun mengalami dinamika kelembagaan, baik pergantian nomenklatur maupun model institusi. Saat ini, penyelenggaraan kereta api di Indonesia menjadi kewenangan kerja PT KAI Persero.

Pengadaan modal kereta api di Indonesia dimulai dengan kegiatan perencanaan membangun jalur lintasan kereta api. Setelah melalui kegiatan tender pemrakarsa proyek lintasan kereta api, tahap selanjutnya adalah pembebasan lahan berpemilik atau pembukaan lahan. Selain itu, apabila kereta api harus melewati arus sungai maka diperlukan pembangunan infrastruktur jembatan perlintasan kereta. Tipe lajur lintasan kereta api juga diperhitungkan dengan cermat dan disesuaikan dengan jenis

kereta api yang akan melintas. Pembangunan juga diarahkan pada fasilitas pendukung utama yaitu stasiun kereta api. Dinamika perkeretaapian pun tidak bebas dari pergolakan sosial kemasyarakatan. Berbagai peristiwa mengenai dinamika perkeretaapian tersebut tercatat dalam wujud dokumen.

Secara sederhana, dokumen dipahami sebagai media untuk merekam informasi dari suatu kegiatan atau peristiwa. Hal senada juga ditegaskan oleh Duranti & Franks (2015: 340) yang mengistilahkan dokumen sebagai “*an indivisible unit of information constituted by a message affixed (recorded) to a medium, in a stable, syntactic manner; a document has fixed form and stable content*”. Dokumen dimaknai sebagai media rekam dari informasi yang memiliki bentuk yang unik dan isi yang jelas dan tegas. Pemahaman tersebut juga disepakati oleh Kantor Pusat PT KAI Persero. Berdasarkan hasil observasi penulis, dokumen yang dikelola PT KAI Persero terdiri dari dokumen yang tercipta dari kegiatan operasional perusahaan dan dokumen kepemilikan aset. Adapun objek kajian dalam tulisan ini difokuskan pada dokumen kepemilikan aset.

Perspektif nilai guna dalam dokumen aset memiliki nilai guna kebuktian dan nilai guna informasional bagi PT KAI Persero. Apabila ditinjau dari nilai guna kebuktian, dokumen aset

dapat digunakan sebagai “bukti kepemilikan aset perusahaan” (Mulyadi, 2017: 125). Adapun dalam sudut pandang nilai guna informasional, dokumen aset berfungsi dalam upaya pengembangan perusahaan, pengambilan berbagai keputusan strategis, serta sebagai model strategi manajerial PT KAI Persero untuk memenangkan persaingan bisnis (Mulyadi, 2017: 125). Sebagian besar dokumen aset tersebut adalah dokumen yang tercipta pada era pemerintah kolonial Hindia-Belanda. Berdasarkan *Annual report Unit Secretary Document* (2009), pada awalnya, dokumen aset tersebut dalam kondisi tidak teratur bahkan tidak dapat diidentifikasi. Kondisi fisik dokumen juga rusak sehingga mengakibatkan isi informasi tidak dapat dibaca. Hal tersebut berimbas pada perusahaan sulit dalam memanfaatkan dokumen aset sebagai acuan utama pengembangan bisnisnya. Kesadaran yang muncul tentang pentingnya dokumen aset mendorong PT KAI Persero untuk berupaya melaksanakan dokumen yang sesuai dengan standar. Pengelolaan dokumen kepemilikan aset yang sesuai dengan standar diharapkan dapat melindungi fisik dan keamanan agar dapat terus dimanfaatkan untuk keberlangsungan bisnis perusahaan. Pengelolaan dokumen yang sesuai standar dapat menentukan daya saing perusahaan dan mampu memenuhi ekspektasi

pelayanan informasi yang diharapkan oleh *stakeholders* (Mulyadi, 2017: 126). Oleh karena itu, perlu adanya manajemen pengelolaan dokumen yang dirumuskan secara jelas dan terstruktur.

Manajemen, secara umum disebut sebagai proses pengorganisasian dan pengendalian. Terry (2016: 4) mengartikan manajemen sebagai “pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain”. Manajemen juga dipahami sebagai “pengelolaan suatu pekerjaan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan, dengan cara menggerakkan orang lain” (Terry, 2016: 5). Implementasi dalam manajemen menjadi suatu strategi agar organisasi mampu bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Implementasi manajemen tidak terlepas dari pengejawantahan fungsi-fungsi manajemen. Terry (2016: 10) menjabarkan fungsi manajemen terdiri dari:

1. Perencanaan, yaitu tujuan yang menjadi capaian organisasi, serta strategi yang harus dilaksanakan untuk meraih tujuan tersebut;
2. Pengorganisasian, yaitu pembagian aktivitas dalam rangka mencapai tujuan organisasi;
3. Pengarahan (pengkoordinasian), yaitu menggerakkan atau memberi daya untuk bergerak sesuai dengan

pembagian tugas; dan

4. Pengawasan, yaitu pencegahan dan atau perbaikan atas kekeliruan, penyimpangan, maupun ketidak-sesuaian lainnya yang terjadi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Fungsi manajemen yang dilaksanakan dengan mekanisme yang terorganisir sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, termasuk organisasi pengelola dokumen. Dalam mengatur operasional agar dapat mencapai tujuannya, organisasi harus menerapkan fungsi manajemen dengan sistematis dan komprehensif. Pelaksanaan fungsi manajemen yang sistematis dan komprehensif diharapkan dapat memberikan gambaran tentang efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Efektivitas dan efisiensi manajemen diukur melalui aktivitas *controlling* atau pengawasan.

Rumusan Masalah

Dalam konsep kearsipan, fungsi pengawasan unit pengelola dokumen diarahkan kepada kegiatan pengawasan kearsipan. Berdasarkan Peraturan Kepala Arsip Nasional Republik Indonesia No 38 Tahun 2015, pengawasan kearsipan diartikan sebagai “proses kegiatan dalam menilai kesesuaian antara prinsip, kaidah,

dan standar kearsipan dengan penyelenggaraan kearsipan”. Implementasi kegiatan pengawasan kearsipan yang dilaksanakan berwujud *monitoring* dan audit internal serta audit eksternal kearsipan. Namun demikian, kebijakan tersebut tidak memberikan pembatasan konsep operasional yang jelas dan tegas dari masing-masing kegiatan tersebut. Adapun Franks (2018: 247) mendefinisikan kegiatan *monitoring* dalam konsep kearsipan sebagai “*An essential component in measuring employee and organization progress towards goal*”. Keberadaan *monitoring* dalam manajerial organisasi kearsipan menjadi unsur vital untuk mengontrol kinerja organisasi (juga sumber daya manusia di dalamnya) dalam pencapaian tujuan. Apabila didasarkan pada definisi tersebut, kegiatan *monitoring* dapat ditafsirkan sebagai rangkaian kegiatan rutin internal dengan cakupan unit terkecil dari suatu organisasi dalam wujud pengawasan atasan kepada bawahan. Pelaksanaan dari kegiatan *monitoring* pun dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan dari unit kerja. Adapun audit dimaknai sebagai:

“a formal review governed by professional standard that includes; completion by professional independent of the operation under review, a structured approach that includes planning, sampling, testing and validating, formal communication with

recommendation followed by corrective action and documented”. (Franks, 2018: 253).

Perbedaan signifikan antara *monitoring* dengan audit, apabila didasarkan pada definisi tersebut, adalah audit dilaksanakan oleh auditor profesional dalam serangkaian tahapan yang telah terstandar dalam pedoman audit. *Monitoring* dan audit merupakan satu rangkaian kegiatan yang berkelanjutan dan berkesinambungan. Keduanya dilakukan sebagai upaya evaluasi terhadap kinerja organisasi sehingga dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Monitoring dan audit menjadi suatu tahapan vital dalam implementasi sistem manajemen oleh *Unit Assets Ownership Document and Files (USDA)* Kantor Pusat PT KAI Persero. Dampak signifikan yang diharapkan dari *monitoring* dan audit adalah terlaksananya pengelolaan dokumen sesuai arah gerak perusahaan dan standar ISO 9001: 2015. Kajian dalam makalah ini berfokus pada kegiatan *monitoring* dan audit internal yang dilaksanakan *Unit Quality Assurance* terhadap Kantor Pusat PT KAI Persero beserta dampaknya pada pengelolaan dokumen kepemilikan aset di USDA Kantor Pusat PT KAI Persero. Adapun pertanyaan penelitian yang penulis ajukan adalah: Bagaimana

prosedur *monitoring* dan audit internal oleh Unit *Quality Assurance* kepada USDA, serta dampaknya terhadap kualitas pengelolaan dokumen aset di USDA Kantor Pusat PT KAI Persero?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji prosedur *monitoring* dan audit internal yang dilakukan di unit USDA Kantor Pusat PT KAI Persero oleh Unit *Quality Assurance*. Selain itu, juga untuk mengkaji dampak pelaksanaan *monitoring* dan audit internal terhadap kualitas pengelolaan dokumen aset di unit USDA Kantor Pusat PT KAI Persero. Hal yang perlu diketahui dan dipahami adalah model pengelolaan dokumen aset di unit USDA Kantor Pusat PT KAI Persero memiliki karakter tersendiri jika dibandingkan dengan model pengelolaan arsip di institusi publik lain.

Metodologi Penelitian

Tulisan ini merupakan pengkajian terhadap hasil penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu mendeskripsikan prosedur *monitoring* dan audit internal di unit pengelola dokumen oleh unit *Quality Assurance*, serta dampaknya terhadap pengelolaan dokumen kepemilikan aset di Kantor Pusat PT KAI (Persero). Data yang telah didapat kemudian diklasifikasikan menjadi data primer dan sekunder. Data

primer berupa transkripsi wawancara, rekaman wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi kegiatan. Adapun data sekunder yang digunakan terdiri dari buku, tugas akhir, peraturan perundang-undangan, dan jurnal. Data tersebut dianalisis menggunakan teknik triangulasi data, yaitu data dipilah berdasarkan teknik pengumpulannya (Herdiansyah, 2011: 35). Data kemudian ditelaah akurasi dan kredibilitasnya dengan saling menyinkronkan antara data hasil observasi, wawancara, dan kajian pustaka. Tahap berikutnya adalah mengorganisasikan data, kemudian memberikan makna pada konteks data. Peneliti kemudian membuat kerangka narasi deskripsi dari data. Tahap akhir adalah peneliti menginterpretasikan data yang telah diperoleh untuk menghasilkan kesimpulan yang sah.

Kerangka Pemikiran

1. Dokumen Aset

Dokumen dipahami sebagai catatan atau rekaman yang digunakan untuk pembuktian. Dokumen juga diartikan sebagai suatu hal yang mendukung fakta melalui bukti tertulis. Dokumen dapat diumpamakan sebagai tempat dengan misi berupa kumpulan pengetahuan. Menurut Sudarsono (2016: 8), dalam perspektif Indonesia, dokumen digolongkan menjadi dokumen korporir

(museum), literer (pustaka), dan privat (arsip). Dokumen literer (pustaka) adalah tiap benda berwujud tulisan yang dicetak, direkam, *dicopy*, dan memberikan keterangan yang luas dari aktivitas manusia. Dokumen literer lazim disebut dengan bahan pustaka, seperti buku, jurnal, majalah, dan sejenisnya. Dokumen korporir dipahami sebagai dokumen yang berbentuk benda bersejarah, atau benda purbakala atau artefak yang dikelola oleh lembaga museum. Adapun dokumen privat merujuk pada arsip. Arsip dalam konteks perusahaan dikenal dengan istilah dokumen perusahaan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan pasal 1 ayat 2, dokumen perusahaan didefinisikan sebagai:

“Data, catatan, dan atau keterangan yang dibuat dan atau diterima oleh perusahaan dalam rangka pelaksanaan kegiatannya, baik tertulis di atas kertas atau sarana lain maupun terekam dalam bentuk corak apapun yang dapat dilihat, dibaca, atau didengar.”

Definisi tersebut masih dinilai relevan dengan dinamika perkembangan bisnis yang memaknai data sebagai aset vital perusahaan. Pada model pengelolaan dokumen aset yang dirumuskan oleh tim USDA Kantor Pusat PT KAI Persero, dokumen aset, dalam perspektif

penulis, merupakan integrasi konsep arsip dinamis, statis, dan vital. Dokumen aset diperlakukan sebagai arsip dinamis sebab masih digunakan dalam operasional dan manajerial perusahaan. Konsep arsip statis dalam dokumen aset berfungsi sebagai *corporate memory*, yaitu “*information an organization produces that is of value for re-use*” (Megill, 2005: 5). Dokumen aset juga diperlakukan sebagai arsip vital. Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009 tentang Kearsipan pasal 1 ayat 4, arsip vital didefinisikan sebagai “persyaratan dasar bagi kelangsungan operasional pencipta arsip, tidak dapat diperbaharui, dan tidak dapat tergantikan apabila rusak”. Pada dasarnya, apabila pendekatan yang digunakan merujuk pada siklus hidup arsip, prinsip pengelolaan arsip dinamis (termasuk arsip vital) dan arsip statis berbeda.

Untuk menyesuaikan model pengelolaan arsip di Indonesia yang masih mengacu pada pendekatan siklus hidup arsip dengan kebutuhan internal USDA dalam mengelola dokumen aset, maka dirancang model pengelolaan khusus dokumen kepemilikan aset oleh USDA PT KAI Persero. Model pengelolaan dokumen kepemilikan aset tersebut meliputi pengorganisasian dan Sumber Daya

Manusia (SDM), preservasi, pelayanan, serta *monitoring* dan audit.

2. *Monitoring*

Monitoring dimaknai sebagai proses pengawasan dan pengendalian organisasi. Proses tersebut bertujuan untuk menilai aktivitas atau kinerja SDM maupun organisasi sehingga seluruh elemen organisasi diharapkan mampu didorong untuk mencapai tujuan bersama. Pandangan tersebut juga ditegaskan oleh Franks (2018: 248) bahwa *monitoring* merupakan “*essential component in measuring employee and organization progress towards goal*”. Pengawasan berperan penting sebagai upaya untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah dirumuskan. Djamaludin dalam Winarningsih (2018: 15) memaparkan bahwa *monitoring* adalah “salah satu fungsi manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja, berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam perencanaan”. Pengawasan dapat pula dipahami sebagai media bagi organisasi dalam mengamati, mengevaluasi dan menilai kinerja organisasi yang telah dilaksanakan. *Monitoring* juga dilakukan untuk memberikan kepastian bahwa seluruh pegawai dan manajer bertindak sesuai

etika dan pedoman yang diterapkan (Yumari, 2017: 29).

Perspektif kebijakan ISO 9001: 2015 tentang sistem manajemen mutu, *monitoring* didefinisikan sebagai satu siklus kegiatan dari suatu sistem untuk efektivitas dan efisiensi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Siklus Sistem Manajemen Mutu, menurut ISO 9001:2015, meliputi: *plan, do, chek, action*. *Monitoring* dapat dikategorikan sebagai tahapan *check*. Tahapan *check* merupakan kegiatan pemeriksaan dan pengukuran dari serangkaian proses produksi suatu produk serta jasa terhadap kebijakan yang telah direncanakan atau dirumuskan. Kegiatan *monitoring* penting untuk dilaksanakan agar siklus proses bisnis dapat terlaksana tuntas dan sesuai dengan pedoman yang berlaku. Pada tulisan ini, *monitoring* dimaknai sebagai kegiatan yang dilaksanakan untuk mengukur kinerja SDM dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana, tiga proses dasar pelaksanaan *monitoring*, antara lain: menentukan program yang menjadi objek *monitoring*, pengumpulan data, dan proses analisis serta menyimpulkan hasil *monitoring* (Janus, 2016: 116). Penulis memfokuskan pada prosedur

monitoring yang meliputi: penetapan standar, pengamatan pelaksanaan kegiatan, pengumpulan data hasil pelaksanaan kegiatan, pengambilan keputusan tindakan perbaikan atau perencanaan ulang, dan penyampaian hasil *monitoring* kepada pejabat yang berwenang.

3. Audit Internal

Secara sederhana, audit internal dapat diartikan kegiatan pemeriksaan dan pengevaluasian proses bisnis suatu organisasi secara independen, dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. *The UK Treasury Department* (2013: 9) memaknai audit internal sebagai:

“An independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organisation's operations. It helps an organisation accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes”.

Audit internal harus dilakukan secara teratur sebab pengelolaan organisasi yang baik tidak sekedar menanggapi *high impact positive*, akan tetapi juga mengetahui cara mengelola realita, dan potensi *negative impact* secara proporsional (Kumaat, 2011: 5). Audit internal yang dilakukan secara teratur dapat

mencegah terjadinya suatu masalah, mengidentifikasi masalah dan sumber penyebab masalah serta langkah yang efektif untuk mengatasinya. Audit internal memiliki peran membantu organisasi dalam menganalisis, menilai, dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai bentuk jasa yang diberikan kepada organisasi (Sawyer, 2005: 3). Tampubolon (2005: 1) mengibaratkan audit internal sebagai “mata dan telinga manajemen, bahwa semua kebijakan yang telah ditetapkan tidak akan dilaksanakan secara menyimpang”. Penilaian tingkat keberhasilan manajemen dapat dianalisis melalui data dan fakta yang diperoleh saat audit internal (Kumaat, 2011: 14). Apabila dipahami dari perspektif kebijakan, ISO 19011: 2005 memberikan definisi audit internal sebagai “audit yang dilaksanakan oleh, atau atas nama organisasi itu sendiri untuk mengkaji ulang manajemen dan tujuan internal lainnya, dan dapat menjadi dasar untuk pernyataan diri kesesuaian organisasi”. Audit berperan penting dalam pengkajian ulang manajemen dan pencapaian atas tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Pada tulisan ini, istilah audit internal merujuk pada proses yang dilakukan untuk mengkaji ulang manajemen dan tujuan organisasi lainnya.

Berdasarkan ISO 19011: 2005 tentang pedoman audit, standar minimal program audit terdiri dari:

- a. Perencanaan dan penjadwalan audit;
- b. Pemastian kompetensi auditor dan ketua tim audit;
- c. Pemilihan tim audit yang sesuai dan penetapan tugas dan tanggung jawabnya;
- d. Pelaksanaan audit;
- e. Pelaksanaan tindak lanjut audit, bila diperlukan;
- f. Pemeliharaan rekaman program audit;
- g. Pemantauan kinerja dan keefektifan program audit; dan
- h. Pelaporan kepada manajemen puncak tentang keseluruhan pencapaian program audit.

Adapun Argo (2011: 20) menyebutkan prosedur audit internal terdiri dari:

- a. Perumusan rencana audit internal sistem manajemen mutu untuk periode 12 bulan;
- b. Perencanaan waktu yang ditetapkan untuk tiap bagian yang bergantung pada prioritas dengan mempertimbangkan urgensi pelaksanaan audit;
- c. Penentuan tim audit dengan kriteria personel terdaftar dalam daftar auditor internal ISO tetapi tidak menjadi bagian dari *auditee* (sikap independen);
- d. Menghubungi auditor yang ditunjuk untuk mempersiapkan audit paling

lambat satu minggu sebelum tanggal audit. Jika auditor tidak dapat melaksanakan tugasnya, maka dipilih auditor yang siap bersedia atau dapat langsung digantikan *management representative* (MR);

- e. Jika terjadi perubahan jadwal audit, maka auditor akan mengkonfirmasi waktu pelaksanaan audit dengan perwakilan auditee; dan
- f. Jika dianggap perlu, *management representative* (MR) berposisi sebagai peninjau dan/atau mengundang personil lain untuk menjadi peninjau.

Adapun ruang lingkup audit internal dalam tulisan ini difokuskan pada: perencanaan dan penjadwalan audit, pemastian kompetensi auditor dan ketua tim audit, pemilihan tim audit yang sesuai dan penetapan tugas dan tanggung jawabnya, pelaksanaan audit, pelaksanaan tindak lanjut audit, bila diperlukan, pemeliharaan rekaman program audit, pemantauan kinerja dan keefektifan program audit, dan pelaporan kepada manajemen puncak tentang keseluruhan pencapaian program audit.

PEMBAHASAN

Monitoring di Unit USDA Kantor Pusat PT KAI Persero

Salah satu indikator keberhasilan suatu program adalah kesesuaian antara realisasi capaian dengan tujuan yang telah dirumuskan dan ditetapkan. Penilaian atas

Tabel 1
Contoh Key Performance Indicator

Aspek	No.	Indikator	Formula	Satuan	Bobot	Target
Fokus pada pelayanan	1	Tercapainya tingkat kepuasan pelanggan	Realisasi skor hasil survei kepuasan pelanggan	Persen	20,00	80
Efektivitas dan Efisien	2	Terealisasinya inventaris dokumen kepemilikan aset	Realisasi jumlah dokumen yang diinventarisasi dibagi target inventarisasi	Lembar	20,00	17.5

Sumber: (Ichwan Mulyadi, 2019)

kesesuaian realisasi dengan tujuan dilaksanakan melalui *monitoring*. *Monitoring*, secara umum lebih menekankan pada proses evaluasi dan pengawasan pelaksanaan kegiatan organisasi (Franks, 2018: 247). Tujuan utama *monitoring* adalah sebagai upaya untuk mendorong terealisasinya rencana yang telah ditetapkan (Firmansyah, 2019: 99). Dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, USDA melakukan *monitoring*. USDA memaknai *monitoring* sebagai media komunikasi internal untuk menilai capaian kinerja, mengamati kinerja internal, mengamati implementasi sistem yang sedang berjalan, dan untuk mengetahui berbagai hambatan yang terjadi dalam pekerjaan.

Monitoring yang dilakukan oleh USDA berupa *monitoring* kinerja (*performance monitoring*) dan *compliance monitoring*. *Monitoring* kinerja merupakan pengukuran kinerja dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah di tetapkan

(Franks, 2018: 247). *Monitoring* kinerja di USDA dilakukan melalui laporan mingguan kinerja setiap akhir pekan secara *bottom-up*. Asisten manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan *monitoring* me-review seluruh laporan staff dan dikirim kepada seluruh asisten manajer, staff, dan manajer. Adapun garis besar konten *review* laporan tersebut berupa persentase capaian kinerja yang berhasil dicapai setiap asisten manajer beserta staff. USDA menganalisis capaian kinerja melalui hasil capaian *Key Performance Indicator* yang merupakan turunan sasaran mutu USD berdasarkan cakupan kerja tiap manajer. Adapun contoh *Key Performance Indicator* USDA dapat dilihat pada tabel 1.

Aspek bobot dan target ditentukan melalui rapat manajer dan asisten manajer di lingkungan USDA. Penilaian bobot didasarkan pada dua kategori, yaitu kegiatan yang sangat pening dan kegiatan yang penting. Adapun target ditentukan berdasarkan masing-masing elemen dalam *Key Performance Indicators* (KPI)



Bagan 1

Alur Kegiatan *Monitoring* USDA Kantor Pusat PT Kereta Api (Persero)

Sumber: Analisis Penulis, 2020

yaitu kemampuan sumber daya dan jumlah dokumen yang belum dikelola. Persentase capaian target yang telah dilaksanakan diperoleh dari hasil realisasi dibagi target pada KPI. Hasil persentase tersebut mempermudah manajer *monitoring* kinerja masing-masing asisten manajer dan staff. Selain itu, hasil tersebut juga mempermudah untuk mengetahui proses bisnis yang berjalan di USDA secara efektif dan efisien.

Selain *monitoring* kinerja, USDA juga melaksanakan *compliance monitoring*. *Compliance monitoring*, menurut Dunn (2003: 45), adalah “*monitoring* yang menentukan tindakan administrator, staf dan semua yang terlibat”. Kegiatan tersebut dilakukan di USDA saat *monitoring* awal dan akhir pekan, bersamaan dengan *monitoring* kinerja. Adapun pihak yang terlibat dalam pelaksanaan *monitoring* adalah SDM internal USDA, tanpa melibatkan unit kerja lain sebab masing-masing unit kerja memiliki target dan sasaran berbeda.

Teknisnya yaitu manajer memberikan pertanyaan kepada seluruh asisten manajer dan staf tentang aturan pelaksanaan pengelolaan dokumen kepemilikan aset. Adapun tahapan dalam pelaksanaan *monitoring*, secara garis besar, dapat dicermati pada bagan 1.

Keterangan bagan:

1. Pembukaan; *monitoring* dihadiri oleh manajer, asisten manajer, dan staf. Kegiatan *monitoring* dibuka oleh manajer atau asisten manajer (apabila manajer berhalangan hadir);
2. *Review* hasil *monitoring*; manajer melakukan telaah *review* hasil *monitoring* yang telah dilaksanakan pada pekan sebelumnya;
3. Pembahasan capaian kinerja dan evaluasinya; capaian kinerja merujuk pada kinerja setiap asisten manajer dan staf;
4. *Diskusi*; pada sesi *diskusi*, manajer memberikan *feedback* dari setiap pemaparan capaian kinerja dan evaluasi masing-masing asisten dan

staf. Selain itu, manajer juga memberikan pertanyaan terkait standar dan prosedur dalam mengelola dokumen di USDA dan pengetahuan lainnya pada bidang kearsipan. Pada akhir sesi diskusi, manajer memberikan kesempatan kepada asisten manajer maupun staf untuk memberikan kritik maupun saran;

5. Penutupan; kegiatan *monitoring* ditutup oleh manajer.

Audit Internal oleh Unit *Quality Assurance* di Unit USDA Kantor Pusat PT KAI Persero

Audit internal merupakan kegiatan lanjutan dari pelaksanaan *monitoring*. Audit internal atas implementasi ISO 9001:2015 tentang Sistem Manajemen Mutu di *Corporate Document Management* (USD), termasuk USDA didalamnya, dilaksanakan oleh Unit *Quality Assurance* Kantor Pusat PT KAI Persero. Pihak yang terlibat dalam audit internal terdiri dari *auditee* (unit kerja yang menjadi objek audit internal) dan auditor (pihak yang melakukan audit internal). Pelaksanaan audit internal terdiri dari empat tahapan utama, yaitu:

1. Perencanaan, dilakukan oleh *auditee* yang dalam hal ini adalah USD, termasuk USDA di dalamnya. Tahap perencanaan terdiri dari:
 - a. Penetapan tim internal audit, ditentukan oleh *Vice President*

(VP) USD dengan dasar Surat Keputusan VP USD. Tim internal audit dipilih dengan pertimbangan kompetensi dan pengalaman menjadi auditor, atau pengalaman sebagai *observer* dalam audit. Tujuan pembentukan tim internal audit oleh USD adalah mempermudah persiapan audit internal. Adapun tugas dan wewenang tim internal audit meliputi membantu manajer dalam mengendalikan dokumen dan administrasi lainnya terkait ISO 9001:2015 tentang Sistem Manajemen Mutu pada unit masing-masing, serta berkoordinasi kepada masing-masing koordinator untuk suksesnya implementasi ISO 9001:2015;

- b. Penentuan waktu audit internal, oleh USD sebagai *auditee* yang diajukan kepada Unit *Quality Assurance* sebagai auditor. Waktu yang diajukan untuk dilaksanakan audit internal merupakan jadwal sementara sebab masih perlu disesuaikan dengan jadwal Unit *Quality Assurance*; dan
- c. Penyusunan nota dinas yang diajukan untuk Unit *Quality Assurance*, merupakan nota dinas permohonan audit internal yang dikirimkan dari VP USD kepada

- VP Unit *Quality Assurance*. VP Unit *Quality Assurance*, setelah menerima nota dinas tersebut, kemudian menentukan auditor yang harus mengaudit USD. USD akan menerima nota dinas balasan dari Unit *Quality Assurance* untuk pelaksanaan audit internal, termasuk didalamnya tertera informasi mengenai waktu pelaksanaan audit, *audit plan*, dan auditor.
2. Persiapan, ditinjau dari persiapan *auditee*, tim audit internal USD, dan auditor.
 - a. Persiapan *auditee*, berdasarkan hasil wawancara dengan manajer USDA, sebagai *auditee*, persiapan utama yang harus dilakukan adalah memberikan kelengkapan dokumen hasil kegiatan operasional dan manajerial yang telah dilaksanakan. *Auditee* juga memastikan bahwa berbagai formulir yang tercipta, seperti formulir kontrol suhu ruangan, telah diisi dengan lengkap. Untuk efektivitas dan efisiensi pemeriksaan auditor, tim USDA membuat presentasi terkait dokumentasi kegiatan operasional dan manajerial yang telah dilaksanakan oleh USDA dalam kurun waktu tertentu;
 - b. Persiapan tim audit internal, dengan melaksanakan rapat tim internal yang dilakukan satu bulan sebelum audit. Rapat tersebut bertujuan untuk memastikan ada atau tidaknya perubahan pada kebijakan maupun pedoman, menyamakan persepsi terkait formulir yang digunakan, serta memastikan temuan pada audit sebelumnya telah selesai ditindaklanjuti. Tim juga mempersiapkan berbagai dokumen terkait kegiatan operasional dan manajerial yang dibutuhkan dalam audit; dan
 - c. Persiapan auditor, yaitu menentukan waktu audit internal dan membuat audit plan. *Audit plan* adalah sebetuk jadwal yang berisi rencana kegiatan audit internal. Auditor juga memeriksa dokumen kebijakan (pedoman, SOP, instruksi kerja, dan sejenisnya), *Key Performance Indicator*, dokumen strategik, dan dokumen terkait proses bisnis USD dan peraturan lainnya yang mengatur pengelolaan dokumen. Satu hal yang kemudian sangat penting untuk dipersiapkan auditor adalah pemahaman terkait aturan dan kegiatan operasional USD. Selain membaca dokumen-dokumen tersebut, auditor juga harus berkomunikasi dengan auditor

yang berpengalaman mengaudit USD, serta mempelajari potensi temuan yang dapat terjadi di USD, serta memastikan jika temuan pada audit sebelumnya telah selesai ditindaklanjuti. Persiapan lain yang dilakukan yaitu menyusun *checked list* audit. *Checked list* audit adalah sebuah daftar yang berisi pertanyaan rinci dan digunakan oleh auditor sebagai panduan wawancara saat audit internal dilaksanakan.

3. Pelaksanaan, terdiri dari:

a. *Opening meeting*, dengan rangkaian kegiatan:

- 1) Penyampaian tujuan audit internal secara umum didasarkan pada ISO 19011:2005 tentang Audit Sistem Manajemen Mutu. Adapun tujuan audit internal, khususnya di USDA, adalah sebagai syarat berjalannya sistem manajemen pengelolaan dokumen aset, serta kebutuhan atas evaluasi terhadap sistem manajemen pengelolaan dokumen;
- 2) Penyampaian ruang lingkup audit, mengacu pada ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu, serta peraturan perusahaan lainnya terkait penyelenggaraan pengelolaan dokumen;
- 3) Penyampaian kriteria audit, mengacu pada ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu, serta peraturan perusahaan lainnya terkait penyelenggaraan pengelolaan dokumen;
- 4) Penyampaian prinsip audit, yaitu prinsip-prinsip yang harus diperhatikan oleh auditor, diantaranya: kode etik profesionalisme yang dapat dipercaya, berintegritas, menjaga kerahasiaan dan berpendirian, bersifat objektif untuk melaporkan hasil temuan audit, profesional, dan independen;
- 5) Penyampaian jenis temuan, yaitu adanya ketidak-sesuaian antara pedoman dengan implementasi. Temuan audit dibagi menjadi dua, yaitu:
 - a) Ketidak-sesuaian mayor, merupakan situasi yang memunculkan keraguan besar terkait kemampuan sistem manajemen mutu dalam mencapai hasil yang ditargetkan, serta tidak terpenuhinya satu atau beberapa persyaratan dari standar sistem manajemen mutu sehingga berdampak

pada efektifitas sistem. Ketidak-sesuaian mayor harus dilakukan tindak lanjut maksimal 1 bulan sejak ditetapkan sebagai temuan;

- b) Ketidak-sesuaian minor yaitu ketidaksesuaian yang terjadi sebab ketidak-konsistenan dalam penerapan sistem manajemen mutu, namun tidak memiliki dampak terhadap efektifitas sistem secara keseluruhan. Selain itu, ketidak-sesuaian minor juga merujuk pada adanya kelemahan sistem manajemen atau masalah kecil yang dapat menyebabkan ketidak-sesuaian major apabila tidak segera ditangani. Setiap ketidak-sesuaian minor yang berhasil ditemukan harus dilakukan perbaikan, juga harus diselidiki akar masalahnya dalam rentang waktu maksimal 2 bulan sejak ditetapkan sebagai temuan; dan
- 6) Observasi/*Opportunity for Improvement* (OFI), berupa usulan perbaikan dengan tujuan

meningkatkan efektifitas sistem manajemen mutu. Pernyataan tersebut pada dasarnya tidak harus ditindaklanjuti, tetapi dapat menjadi sebuah referensi dalam pengembangan organisasi.

- b. Wawancara atau diskusi, yaitu pelaksanaan proses audit dengan cara bertanya, memeriksa dokumen, catatan kegiatan, transaksi, dan proses bisnis yang relevan terhadap seluruh kriteria dari dokumen lain yang terkait kegiatan operasional, berdasarkan ruang lingkup audit serta kebijakan USD dan masing-masing manajer. Teknik wawancara dilakukan sebagai upaya *checked and re-checked* bahwa segala aktivitas yang dilaksanakan telah sesuai dengan aturan, dan jika terjadi kendala, maka dapat diketahui dengan cepat dan jelas, disertai dengan bukti yang relevan.
- c. Pencatatan hasil audit, dilengkapi dengan bukti yang objektif pada daftar *checklist* audit. Jika ditemukan ketidak-sesuaian, maka auditor mencatat temuan tersebut dalam formulir *Non Conformity Report* (NCR) dan *log status* sesuai dengan SK Direksi tentang Pedoman Implementasi ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu. Auditor juga harus mendiskusikan setiap temuan yang direkam pada formulir NCR dan *log status* kepada auditee

yang bersangkutan untuk mendapatkan persetujuan. *Auditee* pun berhak untuk menyanggah dengan disertai bukti penguat. *Auditee* harus meneliti sebab ketidak-sesuaian yang ditemukan auditor, untuk menentukan tindakan perbaikan dan pencegahan yang akan dilakukan dalam mengatasi ketidak-sesuaian tersebut, serta pencegahan terulangnya kembali pada periode mendatang. *Auditee* harus memberikan tanggal penyelesaian atas ketidak-sesuaian serta disetujui oleh auditor sebagaimana dinyatakan dalam formulir NCR dan *log status*.

d. *Closing meeting*, dengan rangkaian kegiatan:

- 1) Pemaparan kelebihan *auditee* sebagai unit kerja oleh auditor, serta usulan untuk peningkatan operasional organisasi;
 - 2) Pemaparan ketidak-sesuaian audit yang ditemukan pada *auditee*, serta waktu perbaikan untuk menyelesaikan ketidak-sesuaian tersebut;
 - 3) Sarana yang digunakan oleh *auditee* maupun auditor untuk mengirimkan dokumen audit dan dokumen pendukung lainnya; dan
 - 4) Apabila terjadi temuan mayor, maka auditor perlu meninjau kembali *audit plan* atau verifikasi;
4. Pelaporan, yaitu laporan hasil audit

dibuat oleh *lead auditor* dan diberikan kepada *auditee* maksimal satu minggu setelah dilaksanakannya audit internal.

5. Tindak lanjut audit, yaitu tindak lanjut atas temuan audit ditinjau ulang sesuai dengan waktu penyelesaian yang disepakati antara auditor dengan *auditee*. Apabila ketidak-sesuaian telah diperbaiki, maka permintaan perbaikan dapat diselesaikan. Namun, jika temuan belum dapat diselesaikan atau penyelesaian tidak sesuai dengan usulan yang diberikan, maka dibuat revisi laporan permintaan tindakan perbaikan dan pecegahan. Auditor yang ditunjuk kemudian mencatat tindak lanjut dari hasil perbaikan dalam kolom laporan permintaan perbaikan dan pencegahan.
6. Pengarsipan hasil audit, yaitu seluruh hasil audit berikut dokumen temuan diarsipkan oleh manajer dan pegawai yang telah diberi tanggung jawab untuk mengarsipkan dokumen tersebut.

Kualitas Pengelolaan Dokumen Kepemilikan Aset USDA Kantor Pusat PT KAI Persero dan Dampak Monitoring dan Audit Internal

Manajemen pengelolaan dokumen kepemilikan aset PT KAI Persero oleh USDA, pada dasarnya, diadaptasi dari konsep pengelolaan arsip

dinamis, pengelolaan arsip statis, dan program arsip vital (Mulyadi, 2017:127). Model pengelolaan dokumen tersebut juga menggunakan pendekatan *quality management system*. Adapun acuan untuk mengimplementasikan pengelolaan dokumen tersebut adalah ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen Mutu. Menurut Mulyadi (2017: 130) faktor-faktor yang menjadikan dokumen kepemilikan aset memerlukan model pengelolaan khusus tersebut, antara lain:

1. Usia dokumen yang sudah tua dan rapuh namun unik karena tercipta pada kisaran abad 18 dan abad 19;
2. Frekuensi penggunaan dokumen cenderung tinggi;
3. Masih terdapat dokumen yang harus diolah;
4. Perlunya upaya alih media dengan metode *digitalisasi*, khususnya pada dokumen kepemilikan aset tanah;
5. Jenis media dokumen yang bervariasi meliputi kertas biasa, kalkir, karton, dan kain kanvas;
6. Perlu adanya ruang simpan spesifik; dan
7. Perlu adanya perlakuan khusus dalam pengelolaannya.

Adapun model pengelolaan dokumen aset meliputi:

1. Pengorganisasian dan SDM, pengorganisasian merupakan pembagian tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pengelolaan

dokumen kepemilikan aset. Pembagian tugas dan tanggung jawab tersebut dicerminkan melalui struktur organisasi. Adapun SDM dalam melaksanakan pengelolaan dokumen terdiri dari pejabat struktural sebagai unsur manajerial yang melaksanakan kegiatan perencanaan, penyusunan program, pengaturan, pengendalian pelaksanaan kegiatan, *monitoring* dan evaluasi; serta staf sebagai pelaksana pengelolaan dokumen aset (Mulyadi, 2017: 131). SDM di USDA, sebagai pelaksana pengelolaan dokumen aset, pada umumnya belum seluruhnya memiliki latar belakang pendidikan kearsipan. Adapun latar belakang pendidikan formal pelaksana tersebut antara lain: SMA, SMK Pertanian, SMK Grafika, S1 Manajemen, S1 Teknik Mesin, S1 Teknik Geodesi, dan D3 Kearsipan. Selain upaya rekrutmen SDM, sebagai upaya meningkatkan kualitas dan profesionalitas, juga dilaksanakan pendidikan dan pelatihan, dan pendidikan lapangan yang dilakukan secara bertahap dan berjenjang bagi seluruh pegawai.

2. Preservasi, yang meliputi:
 - a. Pengadaan sarana prasarana penyimpanan dokumen dan pendukungnya, ruangan dan gedung;
 - b. Proses identifikasi dokumen,

- terdiri dari kegiatan penyeleksian, penyortiran, pengelompokan, hingga pembuatan daftar dokumen kepemilikan aset;
- c. Perlindungan dan pengamanan dokumen sesuai dengan medianya, dan memperhatikan kondisi ruangan penyimpanan;
 - d. Penyelamatan dan pemulihan, berupa kegiatan restorasi dengan cara laminasi dan enkapsulasi; dan
 - e. *Safety action plan*, yaitu analisa penyebab dan persiapan tindakan kuratif serta preventif atas resiko yang mungkin terjadi, baik pada dokumen, SDM, maupun sarana dan prasarananya.
3. Pelayanan, terdiri dari:
- a. Pelayanan internal, yaitu kegiatan penerimaan dokumen dari Daerah Operasi (DAOP) dan Divisi Regional (Divre) di seluruh Pulau Jawa dan Sumatera, permintaan salinan dokumen dengan atas persetujuan VP USDA dan manajer USDA; peminjaman dokumen asli dengan persetujuan direktur utama, VP USDA dan manajer USDA dengan waktu peminjaman 1 bulan dan dapat memperpanjang waktu peminjaman atas persetujuan VP USDA; serta kegiatan *supervise* pendampingan pada unit kerja.
 - b. Pelayanan eksternal, meliputi

kegiatan penerimaan magang mahasiswa, studi banding, *benchmarking* dan narasumber atas udangan pihak tertentu.

4. *Monitoring* dan audit, yaitu kegiatan yang memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan dokumen kepemilikan aset sesuai dengan pedoman yang digunakan dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adanya kegiatan *monitoring* dan audit internal di USDA menjadikan pelaksanaan pengelolaan dokumen aset menjadi lebih terkendali. Hal ini dapat dicerminkan dari adanya sistem KPI yang merekam kegiatan pengelolaan dokumen dengan lebih terperinci, misalnya indikator “terrealisasinya inventaris dokumen kepemilikan aset” yang menunjukkan data real jumlah dokumen kepemilikan aset yang berhasil diinventarisasi. Selain itu, kegiatan *monitoring* dan audit internal juga berdampak pada kemudahan menganalisis kekurangan dan melakukan pencegahan atas risiko yang mungkin terjadi.

Adapun kekurangan yang masih perlu ditindaklanjuti dalam pengelolaan dokumen aset di USDA diantaranya: keterbatasan sarana dan prasarana preservasi dokumen, belum terpenuhinya tenaga pelaksana dengan latar belakang pendidikan formal di bidang kearsipan, serta belum terpenuhinya tenaga alih

bahasa sumber yang digunakan dalam dokumen kepemilikan aset tersebut. Keterbatasan tersebut menjadi mudah untuk identifikasi sebab dalam setiap *monitoring*, terutama setiap asisten manajer dan staf memiliki kesempatan untuk menguraikan permasalahan dan potensi masalah yang ditemukan di lapangan. Uraian masalah dan potensi masalah tersebut kemudian dianalisis bersama untuk merumuskan solusi dengan tingkat risiko rendah. *Monitoring* dan audit internal yang rutin dan berkelanjutan juga berdampak pada penanganan terhadap masalah yang terjadi dalam pengelolaan dokumen kepemilikan aset.

KESIMPULAN

Dalam rangka mencapai efektivitas dan efisiensi pengelolaan dokumen aset, USDA Kantor Pusat PT KAI Persero melaksanakan *monitoring* dan audit internal. *Monitoring* tersebut terdiri dari *monitoring* kinerja dan *compliance* yang dilaksanakan setiap awal dan akhir pekan. Prosedur *monitoring* yang dilaksanakan meliputi pembukaan, *review* hasil *monitoring*, pembahasan capaian kinerja dan evaluasinya, sesi diskusi, dan penutup. *Monitoring* dilaksanakan secara internal, yaitu oleh manajer, asisten manajer, beserta jajaran staf USDA. Adapun

pelaksanaan kegiatan Audit internal USD, termasuk USDA, dilaksanakan oleh Unit *Quality Assurance* Kantor Pusat PT KAI Persero. Tahapan pelaksanaan audit internal, yaitu: perencanaan *auditee*; persiapan auditor, *auditee*, dan tim audit internal USD; pelaksanaan audit internal; pelaporan; dan penyimpanan dokumen hasil audit internal.

Dampak signifikan pelaksanaan *monitoring* dan audit yang berkelanjutan adalah adanya peningkatan kualitas dalam pengelolaan dokumen kepemilikan aset di USDA Kantor Pusat PT KAI Persero. Dokumen kepemilikan aset yang mulanya dalam kondisi kacau dan tidak terawat, pascapenerapan pendekatan manajemen dengan salah satu kegiatan utamanya adalah *monitoring* dan audit, menjadi dapat diselamatkan, diperbaiki, dan dimanfaatkan seoptimal mungkin dalam pengembangan bisnis utama PT KAI Persero. Meski demikian, masih terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan perbaikan dalam hal pengelolaan dokumen berdasarkan hasil *monitoring* dan audit internal yang telah dilaksanakan, diantaranya: peningkatan kualitas sarana dan prasarana, khususnya sarana dan prasarana preservasi dokumen aset, pengadaan tenaga alih bahasa sumber atau peningkatan *skill* alih bahasa sumber dokumen, serta upaya pengadaan sumber daya manusia dengan latar belakang pendidikan bidang kearsipan

melalui koordinasi dengan bagian sumber daya manusia Kantor Pusat PT KAI Persero.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Argo, Bambang Dwi. (2011). *Manual Prosedur Audit Internal*. Malang: Gugus Jaminan Mutu Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya.

Dunn, William N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Duranti, Luciana dan Franks, Patricia C. (ed.). (2015). *Encyclopedia Archival Science*. London: Rowman & Littlefield.

Franks, Patricia C. (2018). *Records and Information Management Second Edition*. Chicago: American Library Assosiation.

Herdiansyah. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.

Janus, Steffan Soulejman. (2016). *Becoming A Knowledge-Sharing Organization*. Washington DC: World Bank Group.

Kumaat, Valery G. (2011). *Internal Audit*. Jakarta: Erlangga.

Megill, Kenneth A. (2005). *Corporate Memory: Records and Information Management in the Knowledge Age*. Munchen: K.G.

Saur.

Mulyadi, Ichwan. (2017). *Pengelolaan Dokumen Transportasi Kereta Api 1864—1942 dan Layanan di Unit Corporate Document Management PT Kereta Api Indonesia*. Yogyakarta: *Prosiding Internasional Kearsipan*.

Sudarsono, Blasius. (2016). *Menuju Era Baru Dokumentasi*. Jakarta: LIPI Press.

Tampubolon, Rober. (2005). *Risk and System Based Internal Audit*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Terry, George F. (2016). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Winarningsih, Srihadi. (2018). *Internal Auditor Profesi Yang Membanggakan*. Bandung: Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Padjajaran.

Yumari, M. (2017). *Strategi Monitoring Evaluasi Anggaran*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV Budi Utama.

Internatonal Organization For Standardisation (ISO) 9001: 2015 Tentang Sistem Manajemen Mutu.

The UK Treasury Department. (2013). *Internal Audit Customer Handbook*. Diambil dari: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/211942/internal_audit_customer_handbook.pdf

Produk Hukum:

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 2009
tentang *Kearsipan*.

Peraturan Kepala Arsip Nasional RI
Nomor 38 Tahun 2015 tentang
*Pedoman Pengawasan
Kearsipan*.