Jurnal Impresi Indonesia (JII)
p-ISSN: 2828-1284 e-ISSN: 2810-062x
Vol. 5. No. 9. September 2026

Institusionalisasi SRIKANDI di Pemerintah Kota Semarang: *Decoupling* pada Kesenjangan Pemberkasan Antarunit dan Perluasan Kerangka ITPOSMO

Moh Mahfudin Alqifahri
Universitas Terbuka, Indonesia
Email: 056525151@ecampus.ut.ac.id

Keywords:
SRIKANDI; Electronic Records Management; Dynamic Archival System; Coercive Isomorphism; Design-Actuality Gaps

Abstract
SRIKANDI is Indonesia's mandatory e-government application for dynamic records management, yet its success depends on varied local institutional readiness. This study describes the institutionalization of SRIKANDI in Semarang City Government and tests the fit of e-government stage models and coercive isomorphism for inter-agency archival systems, through a single case study based on official documents, dashboard data from 2022-2026, and the author's insider observation. Implementation shows a transition from the information to the transaction stage, with document volume rising from dozens in 2022 to 91,647 in 2023 and a projection above 150,000 in 2026. User activity reached 66.33 percent, slightly below the national average of 73.38 percent; the city's filing intensity is only 27.5 percent of Central Java Province's. Filing ratios vary sharply across units, from 5.56 to 91.47 percent, consistent with decoupling in institutional theory. The study contributes an infrastructure-exposure dimension to ITPOSMO and enriches understanding of records institutionalization through longitudinal field data rarely accessible to outside researchers. These findings suggest SRIKANDI compliance indicators should differentiate agencies' structural position, not rely on a uniform filing ratio alone.

Kata Kunci:
SRIKANDI; Manajemen Rekod Elektronik; Sistem Kearsipan Dinamis; Isomorfisme Koersif; Kesenjangan Desain-Realitas

Abstrak
SRIKANDI adalah aplikasi pemerintahan elektronik wajib di Indonesia untuk pengelolaan arsip dinamis, namun keberhasilannya bergantung pada kesiapan kelembagaan lokal. Penelitian ini mendeskripsikan institusionalisasi SRIKANDI di Pemerintah Kota Semarang dan menguji kesesuaian model tahapan pemerintahan elektronik serta isomorfisme koersif bagi sistem kearsipan antarlembaga, melalui studi kasus tunggal berbasis dokumen resmi, data dasbor 2022-2026, dan observasi insider penulis. Implementasi menunjukkan transisi dari tahap informasi ke transaksi, dengan volume naskah naik dari puluhan pada 2022 menjadi 91.647 pada 2023 dan proyeksi lebih dari 150.000 pada 2026. Rasio keaktifan pengguna 66,33 persen, sedikit di bawah rata-rata nasional 73,38 persen; intensitas pemberkasan kota hanya 27,5 persen dari Provinsi Jawa Tengah. Rasio pemberkasan bervariasi tajam antarunit, dari 5,56 hingga 91,47 persen, pola yang sejalan dengan decoupling dalam teori institusional. Penelitian menyumbangkan dimensi eksposur infrastruktur pada kerangka ITPOSMO dan memperkaya pemahaman institusionalisasi arsip elektronik melalui data longitudinal yang jarang diakses peneliti luar. Temuan ini menyarankan indikator kepatuhan SRIKANDI yang membedakan posisi struktural instansi, bukan rasio pemberkasan seragam semata.

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan Indonesia menempatkan pengelolaan arsip dinamis sebagai salah satu prioritas dalam kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi, yang selanjutnya disebut SRIKANDI, ditetapkan melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun 2020 sebagai aplikasi umum wajib yang menggantikan praktik kearsipan manual, yang rentan terhadap kehilangan dokumen, duplikasi data, dan lambannya proses temu kembali arsip.

Rusmini et al., (2025) mengungkap tantangan mendasar di balik kebijakan pemerintahan elektronik nasional: disparitas kesiapan antardaerah di Indonesia sangat tajam, dengan skor indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik berkisar antara 1,61 di Papua Selatan hingga 4,73 di Jawa Barat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sistem pemerintahan elektronik sangat bergantung pada konteks lokal dan tidak dapat diasumsikan merata secara nasional. Dalam konteks tersebut, kajian mendalam atas satu pemerintah kota yang berhasil menjadi perintis, seperti Kota Semarang, memiliki nilai keilmuan tersendiri.

Kajian atas transformasi digital di sektor pemerintahan juga menuntut kerangka teoretis yang berbeda dari sektor swasta. Haug et al., (2024), melalui tinjauan sistematis atas seratus enam puluh empat studi, menunjukkan bahwa perubahan yang dipicu digitalisasi di sektor publik memiliki mekanisme pemicu, proses, dan luaran yang berbeda dari sektor swasta, sehingga memerlukan kerangka analisis tersendiri. Temuan ini memperkuat urgensi penggunaan model tahapan pemerintahan elektronik yang dirancang khusus untuk konteks sektor publik dalam penelitian ini.

Pada konteks Indonesia, tantangan penerapan pemerintahan elektronik di tingkat daerah telah didokumentasikan pada sejumlah kajian administrasi publik domestik. Keberhasilan inovasi pemerintahan elektronik daerah bergantung pada kolaborasi lintas pemangku kepentingan dan literasi elektronik aparatur, bukan semata ketersediaan infrastruktur teknis, sebagaimana ditemukan (Rozikin et al., 2020). Pola ini sejalan dengan temuan (Adyawarman, 2021) pada kajian keberlanjutan inovasi tata kelola di Kabupaten Batang, yang menunjukkan bahwa inovasi sektor publik kerap gagal melembaga meski berhasil diluncurkan, karena keberlanjutannya bergantung pada faktor kelembagaan yang jarang diantisipasi pada tahap perancangan kebijakan. (Novienty et al., 2025), melalui penerapan kerangka kematangan digital pada organisasi sektor publik Indonesia, mengidentifikasi keterbatasan interoperabilitas sistem dan rendahnya otomasi proses sebagai hambatan yang berulang lintas instansi. Ketiga kajian ini menguatkan argumen bahwa kesenjangan implementasi pemerintahan elektronik di Indonesia bersifat kelembagaan, bukan semata teknis, argumen yang menjadi salah satu dasar bagi penelitian ini untuk melampaui model tahapan pemerintahan elektronik dan melibatkan institutional theory sebagai kerangka analisis tambahan.

Literatur pemerintahan elektronik umumnya membedakan tiga orientasi layanan, yaitu layanan pemerintah kepada warga, layanan pemerintah kepada pelaku usaha, dan layanan antar lembaga pemerintah. (Panayiotou & Stavrou, 2021), melalui tinjauan sistematis terhadap tiga ratus tiga puluh satu publikasi, menemukan bahwa layanan pemerintah kepada pelaku usaha masih kurang diteliti dibandingkan layanan berorientasi warga. Kondisi ini lebih parah pada layanan antar lembaga pemerintah: mayoritas kajian adopsi pemerintahan elektronik di Indonesia, seperti (Sabani et al., 2023) serta Al-Kautsar (Maktub et al., 2025), berfokus pada penerimaan warga terhadap layanan publik digital, bukan pada dinamika penggunaan sistem

oleh aparatur di lingkup antar lembaga. SRIKANDI, sebagai sistem yang penggunanya adalah aparatur sipil negara dan bukan warga, berada tepat pada celah literatur tersebut.

Sejumlah kerangka teori relevan untuk menjelaskan mekanisme institusionalisasi sistem pemerintahan elektronik. Layne & Lee, (2001) menjelaskan urutan kompleksitas teknis sistem pemerintahan elektronik, dari tahap pengkatalogan data hingga integrasi menyeluruh antar lembaga. (Heeks, 2002) melalui kerangka tujuh dimensi yang dikenal dengan akronim ITPOSMO menjelaskan sumber kesenjangan antara desain sistem dan realitas organisasi penerima di negara berkembang, dengan tujuh dimensi meliputi informasi, teknologi, proses kerja, tujuan dan nilai organisasi, staf dan keterampilan, sistem dan struktur manajemen, serta sumber daya lain. (Nyansiro et al., 2021) memperbarui kerangka tersebut secara empiris melalui analisis seratus delapan puluh satu akar sebab kegagalan proyek sistem informasi pemerintah di negara berkembang, dan menemukan bahwa dimensi sistem dan struktur manajemen menyumbang akar sebab kegagalan terbanyak, yaitu empat puluh enam kasus, jauh melampaui dimensi teknologi maupun keterampilan staf.

Rogers, (2003) memperkaya pemahaman adopsi pengguna melalui atribut kemudahan dan kompatibilitas inovasi. Model perubahan delapan langkah Kotter, (1996) menjelaskan dinamika organisasi selama transisi dari sistem manual ke digital, dioperasionalkan lebih lanjut pada pembahasan kesenjangan pemberkasan berikut, sementara (Weerakkody & Dhillon, 2008) dan Colesca (2009) masing-masing menegaskan pentingnya perancangan ulang proses kerja secara mendasar dan kepercayaan pengguna sebagai indikator keberhasilan adopsi yang terukur.

Zhang & Kimathi, (2022) menyatukan kerangka-kerangka tersebut dalam satu model tiga tahap perkembangan pemerintahan elektronik yang secara eksplisit dihubungkan dengan evolusi nilai publik melalui tiga paradigma administrasi publik, yaitu administrasi publik tradisional yang menekankan nilai keterbukaan pada tahap informasi, manajemen publik baru yang menekankan nilai efisiensi pada tahap transaksi, dan tata kelola jejaring yang menekankan nilai keterlibatan pada tahap partisipasi. Model tersebut dibangun dari kajian sistem yang berorientasi warga, sehingga penerapannya pada sistem antar lembaga seperti SRIKANDI menuntut pengujian dan reorientasi konseptual yang belum pernah dilakukan dalam kajian sebelumnya.

Literatur manajemen rekod elektronik di Indonesia sejauh ini didominasi kerangka niat-individu seperti UTAUT dan TOE, yang dipakai secara konsisten untuk memprediksi adopsi sistem pada tingkat pengguna perorangan (Mukred et al., 2019, 2021; Eroğlu, 2025). Kerangka semacam ini efektif menjelaskan mengapa individu memilih memakai atau tidak memakai suatu sistem, tetapi tidak dirancang untuk menjelaskan mengapa unit kerja yang sama-sama tunduk pada mandat kebijakan yang identik dapat menunjukkan capaian implementasi yang jauh berbeda. Pertanyaan pada tingkat antarunit inilah yang menuntut kerangka analisis pada level kelembagaan, bukan level niat individual.

Kerangka tahapan pemerintahan elektronik tersebut perlu dilengkapi teori institusional untuk menjelaskan mekanisme kepatuhan pada sistem yang berstatus mandat regulasi, bukan pilihan sukarela. (DiMaggio & Powell, 1983) menjelaskan bahwa organisasi dapat menjadi serupa satu sama lain melalui tiga mekanisme isomorfisme, salah satunya isomorfisme koersif, yaitu tekanan formal maupun informal dari otoritas yang menaungi organisasi tersebut, termasuk mandat regulasi pemerintah. SRIKANDI diterapkan melalui mandat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun 2020, sehingga kepatuhan unit kerja terhadap sistem

ini lebih tepat dipahami sebagai konsekuensi isomorfisme koersif ketimbang adopsi sukarela sebagaimana diasumsikan model pemerintahan elektronik berorientasi warga. (Nurdin et al., 2012), dalam kajian tekanan institusional eksternal terhadap adopsi pemerintahan elektronik pada pemerintah daerah di Bali, menemukan bahwa mandat pemerintah pusat dan regulasi menjadi tekanan koersif yang paling menentukan dibandingkan tekanan warga maupun keterbatasan anggaran, sebuah pola yang relevan untuk memahami konteks kepatuhan SRIKANDI di Kota Semarang. (Meyer & Rowan, 1977) melengkapi kerangka ini melalui konsep decoupling, yaitu kesenjangan antara kepatuhan struktural yang ditampilkan organisasi secara formal dengan praktik operasional aktual yang berjalan di baliknya. Konsep ini relevan untuk menjelaskan kemungkinan bahwa keseragaman mandat kebijakan di tingkat kota tidak serta-merta tercermin dalam keseragaman praktik pemberkasan di tingkat unit kerja. Kombinasi isomorfisme koersif dan decoupling menyediakan lensa institusional yang melengkapi model tahapan pemerintahan elektronik, khususnya untuk menjelaskan mengapa institusionalisasi SRIKANDI dapat berlangsung tidak merata meski mandat kebijakannya seragam.

Penelitian terdahulu tentang SRIKANDI menyisakan celah yang relevan. Fairuz Azzahra et al., (2025) mengevaluasi efisiensi SRIKANDI melalui survei seratus responden lintas instansi dan menemukan kepuasan pengguna yang tinggi, tetapi rancangan survei silang-instansi tersebut tidak dirancang untuk menangkap dinamika institusional satu lokus secara berjangka waktu. (Jayanti et al., 2023) melakukan studi efektivitas SRIKANDI di Kota Surakarta menggunakan model DeLone dan McLean dengan seratus tiga puluh empat responden, tetapi pendekatan satu waktu pengamatan tersebut tidak dapat merekonstruksi mekanisme kausal institusionalisasi yang berlangsung dari waktu ke waktu. (Faizah et al., 2025) menggunakan studi kasus kualitatif di Kantor Kementerian Agama Kota Surabaya dengan dua informan, tanpa memadukan data sistem secara langsung. (Suprayitno et al., 2024) memberikan analisis tingkat nasional yang mengungkap rasio pengguna aktif hanya dua puluh tujuh koma tiga persen secara nasional, tetapi tidak menjangkau dinamika spesifik pemerintah daerah. (Novelawaty & Herawan, 2024) mengevaluasi kesesuaian SRIKANDI versi ketiga terhadap standar internasional ISO 16175-2:2011 pada aspek penciptaan naskah, tetapi tidak mengaitkan temuan tersebut dengan proses institusionalisasi organisasi secara menyeluruh. (Zakaria et al., 2025) memperkuat pembacaan ini dalam kajian kebijakan SRIKANDI secara nasional, mengidentifikasi keterlibatan warga dan komitmen politik sebagai elemen yang menentukan keandalan sistem, tetapi analisisnya beroperasi pada tingkat kebijakan nasional tanpa data operasional satu instansi. (Rahman et al., 2024), dalam studi kasus penerapan SRIKANDI di Pemerintah Kota Pekanbaru, mengidentifikasi hambatan implementasi berupa infrastruktur teknologi yang belum memadai, kebutuhan sumber daya manusia berketerampilan teknologi informasi, dan resistensi perubahan budaya organisasi, tetapi kajian tersebut bersifat potret satu waktu tanpa data dasbor longitudinal. (Kurniadi et al., 2025), dalam evaluasi efisiensi SRIKANDI lintas instansi pemerintah berbasis seratus responden, melaporkan tingkat kepuasan sebesar delapan puluh lima persen namun tetap mencatat gangguan teknis dan pelatihan yang belum memadai sebagai persoalan residual, tanpa menelusuri apakah kepuasan agregat tersebut menyembunyikan variasi tajam antarunit kerja. (Setyawan et al., 2024), melalui pendekatan PLS-SEM pada manajemen rekod perguruan tinggi di Indonesia, menemukan pelatihan, budaya organisasi, pengetahuan dan keterampilan, serta motivasi sebagai prediktor signifikan efektivitas implementasi, tetapi desain korelasional

tersebut melaporkan bahwa faktor kelembagaan tersebut berpengaruh tanpa menjelaskan mekanisme di baliknya.

Studi-studi tersebut belum menyertakan data dasbor pemantauan yang diambil pada lebih dari satu titik waktu, dan belum melibatkan peneliti yang juga berperan langsung sebagai pelaksana sistem di lokus penelitian, suatu posisi yang memungkinkan akses pada data dan konteks implementasi yang sulit diperoleh peneliti dari luar organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian: bagaimana proses institusionalisasi SRIKANDI berlangsung di Pemerintah Kota Semarang, faktor apa yang mendukung maupun menghambat proses tersebut, dan sejauh mana model tahapan pemerintahan elektronik yang ada mampu menjelaskan dinamika pada sistem antar lembaga. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis tahapan implementasi SRIKANDI, serta menginterpretasikannya melalui kerangka teoretis pemerintahan elektronik untuk merumuskan implikasi bagi pengembangan kebijakan kearsipan digital di tingkat daerah.

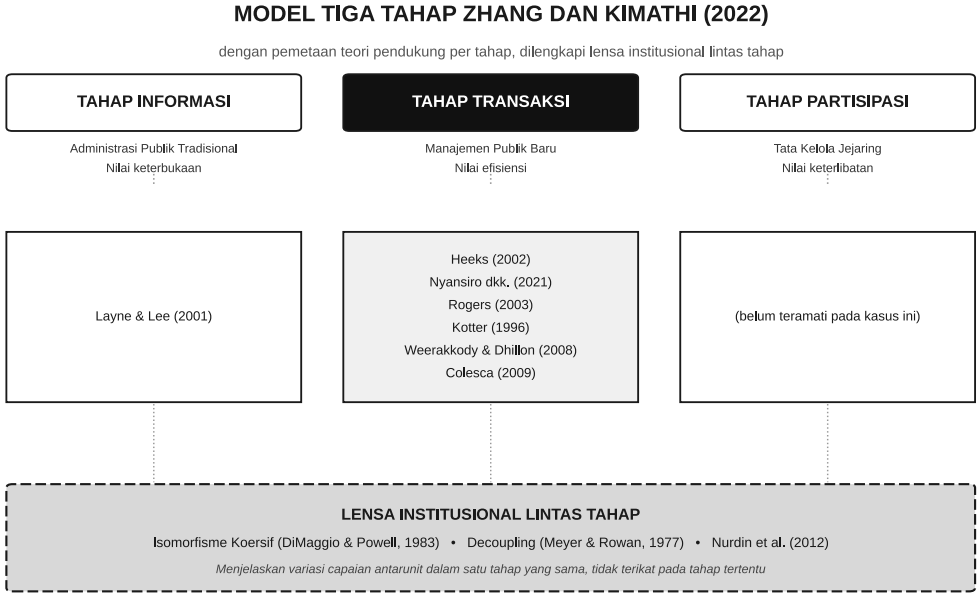
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal yang memadukan analisis dokumen resmi dengan pengamatan langsung. Penulis berperan sebagai arsiparis di Sekretariat Daerah Kota Semarang, sekaligus penanggung jawab SRIKANDI Sekretariat Daerah dan anggota tim SRIKANDI Kota Semarang sejak mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Arsip Nasional Republik Indonesia pada Juli 2022. Posisi ganda sebagai peneliti sekaligus pelaksana langsung sistem menempatkan penelitian ini dalam tradisi kajian yang melibatkan peneliti sebagai bagian dari organisasi yang diteliti, sebagaimana dijelaskan (Morales-Contreras et al., 2024). Keempat tantangan utama posisi tersebut, yaitu pemahaman awal yang membentuk interpretasi, rangkap peran antara peneliti dan pelaksana, negosiasi kepentingan organisasi dan akademik, serta keterlibatan komunitas kerja dalam proses penelitian, dikelola melalui pemeriksaan silang yang ketat dengan data dasbor kuantitatif yang bersifat sistemik, sehingga interpretasi penulis dapat diverifikasi secara independen melalui data yang tidak dapat diubah oleh satu pihak mana pun.

Sumber data terdiri atas lima kategori. Pertama, dokumen resmi tingkat nasional yang meliputi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun (2020), dan Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021. Kedua, dokumen resmi tingkat kota, yaitu Surat Edaran Wali Kota Semarang Nomor B/3087/045/V/2023 tanggal 31 Mei 2023 tentang Penerapan Aplikasi SRIKANDI di Lingkungan Pemerintah Kota Semarang, yang diperoleh penulis dalam bentuk dokumen lengkap beserta lampiran dasar hukum dan ketentuan teknisnya. Ketiga, korespondensi resmi terkait gangguan dan pemulihan layanan SRIKANDI, yaitu surat pemberitahuan gangguan Pusat Data Nasional dari Kementerian Komunikasi dan Informatika Nomor B.697/DJAI.3/AI.01.01/06/2024 tanggal 20 Juni 2024, surat pemulihan layanan SRIKANDI dari Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor B-BA.02.04/3028/2024 tanggal 8 Juli 2024 beserta lampiran rencana dan laporan kemajuan pemulihan, serta surat pemberitahuan pemeliharaan terjadwal dari Kementerian Komunikasi dan Informatika Nomor B-1088/DJAI.3/UM.03.06/08/2023 tanggal 23 Agustus 2023 sebagai pembanding gangguan tidak terjadwal dengan pemeliharaan terjadwal. Keempat, data kuantitatif dasbor pemantauan SRIKANDI berbasis perangkat lunak Grafana dengan basis data ClickHouse, yang diekstraksi pada 4 Agustus 2026 dengan rentang cakupan data 1 Januari 2022 sampai 4 Agustus 2026. Kelima, pengamatan langsung penulis sejak 2022 hingga saat penelitian dilakukan, dilengkapi

kajian pustaka terdahulu sebagaimana diuraikan pada bagian pendahuluan. Dokumen korespondensi pada kategori ketiga secara khusus memungkinkan rekonstruksi kronologi gangguan 2024 dan mekanisme pemulihannya berdasarkan bukti primer, alih-alih semata bergantung pada laporan sekunder sebagaimana lazim pada kajian SRIKANDI terdahulu. Ekstraksi dasbor dilakukan pada satu titik waktu, namun data yang dihasilkan bersifat longitudinal karena memuat seluruh riwayat transaksi sejak sistem mulai digunakan pada 2022, sehingga tren tahunan tetap dapat direkonstruksi tanpa bergantung pada pengambilan berulang.

Analisis data dilakukan melalui dua jalur yang saling melengkapi. Data kuantitatif dasbor dianalisis secara deskriptif dan komparatif antartahun serta antarunit kerja untuk mengidentifikasi tren pertumbuhan, rasio keaktifan pengguna, dan variasi rasio pemberkasan antar unit kerja. Data dokumen dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi periodisasi fase implementasi, mengikuti tahapan familiarisasi data, pengodean awal, pencarian tema, dan peninjauan tema sebagaimana kerangka Miles, Huberman, dan Saldaña; pengodean dilakukan oleh penulis sebagai peneliti tunggal, dengan pemeriksaan konsistensi internal melalui pembacaan ulang pada interval waktu berbeda untuk mengurangi risiko bias interpretasi sepihak. Kedua jalur analisis kemudian dipetakan terhadap kerangka tiga tahap Zhang & Kimathi (2022), dengan teori-teori pendukung yang diuraikan pada pendahuluan digunakan untuk menjelaskan mekanisme pada setiap tahap. Keabsahan data diperoleh melalui pemeriksaan silang tiga sumber data, yaitu dokumen, dasbor, dan pengamatan langsung, serta pemeriksaan konsistensi antara angka agregat tingkat instansi dan penjumlahan angka pada tingkat unit kerja.



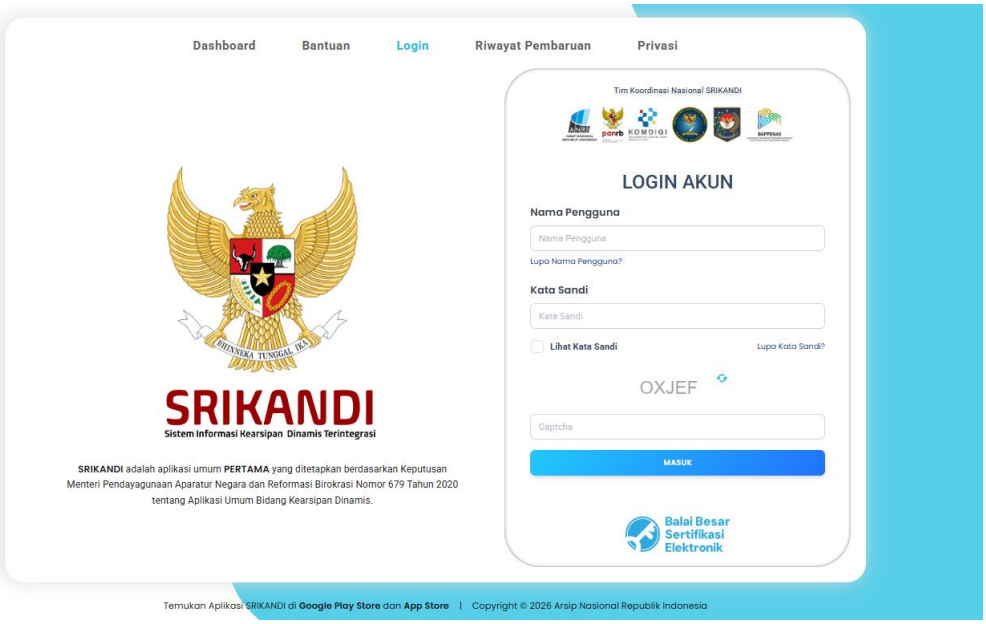
Gambar 1. Pemetaan teori pendukung per tahap, dilengkapi lensa institusional lintas tahap

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Implementasi dan Periodisasi Fase

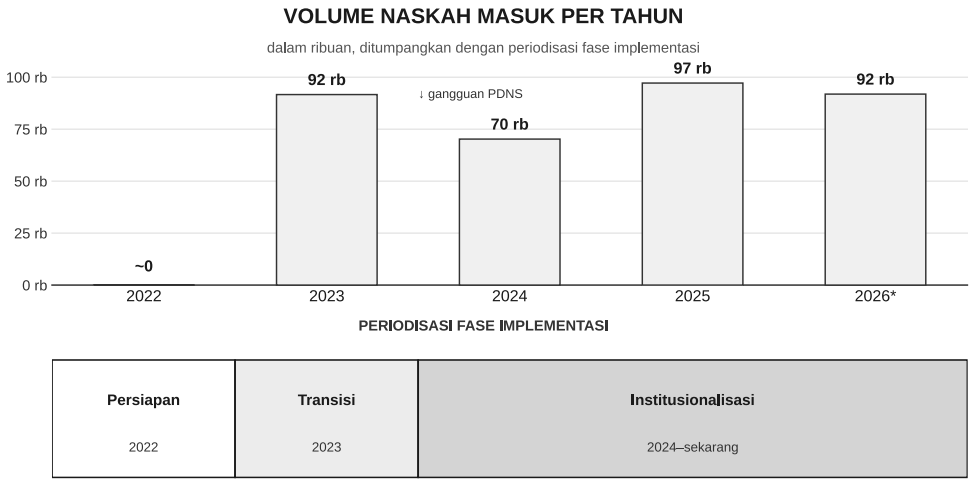
Berdasarkan data dasbor per 4 Agustus 2026, implementasi SRIKANDI di Pemerintah Kota Semarang telah melibatkan 2.033 unit kerja, dengan total 357.548 naskah masuk, 368.015 naskah keluar, 153.556 disposisi, dan 5.892 berkas. Total naskah yang tercatat mencapai 885.011. Sebanyak 2.178 arsip berretensi permanen dan 3.656 berretensi musnah, dengan

116.529 naskah telah ditindaklanjuti. Perbandingan antara 5.892 berkas dan 885.011 naskah merupakan indikator pertama yang perlu dicatat: sistem ini jauh lebih intensif digunakan untuk lalu lintas naskah daripada untuk pemberkasan arsip, sebuah asimetri yang menjadi fokus pembahasan pada subbagian berikutnya.



Gambar 1. Tampilan SRIKANDI (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi)

Implementasi dipetakan ke dalam tiga fase berdasarkan dokumen resmi dan pengamatan penulis. Fase persiapan pada 2022 ditandai keikutsertaan tim Kota Semarang dalam pendidikan dan pelatihan Arsip Nasional Republik Indonesia serta penyusunan landasan teknis awal. Fase transisi pada 2023 ditandai penerbitan Surat Edaran Wali Kota Semarang Nomor B/3087/045/V/2023 yang memperluas mandat penggunaan ke seluruh unit kerja, disertai lonjakan volume transaksi. Fase institusionalisasi sejak 2024 hingga saat ini ditandai penggunaan SRIKANDI sebagai sistem standar dalam rutinitas administrasi, meski dengan variasi tingkat kematangan antar unit kerja.



Gambar 2. Periodisasi fase implementasi pada tren volume naskah masuk 2022—2026

Tren Penggunaan 2022—2026

Tabel 1 menyajikan tren tahunan volume naskah masuk, naskah keluar, dan disposisi sejak 2022 hingga pertengahan 2026.

Tabel 1. Tren Tahunan Naskah Masuk, Naskah Keluar, dan Disposisi Pemerintah Kota Semarang (2022—2026)

Tahun	Naskah Masuk	Naskah Keluar	Disposisi
2022	10	11	0
2023	91.647	92.031	49.611
2024	70.229	83.472	23.970
2025	97.182	104.927	36.840
2026*	91.870	81.192	43.135

Keterangan: *Data 2026 mencakup 1 Januari sampai 4 Agustus (216 hari)
(Sumber: Dasbor SRIKANDI, diakses 4 Agustus 2026)

Tabel 2. Profil agregat implementasi SRIKANDI Pemerintah Kota Semarang per 4 Agustus 2026

Indikator	Nilai	Satuan
Unit kerja terdaftar	2.033	unit
Naskah masuk	357.548	naskah
Naskah keluar	368.015	naskah
Disposisi	153.556	disposisi
Berkas terbentuk	5.892	berkas
Total naskah tercatat	885.011	naskah
Naskah ditindaklanjuti	116.529	naskah
Arsip retensi permanen	2.178	arsip
Arsip retensi musnah	3.656	arsip
Pengguna berstatus aktif	3.059	pengguna
Pengguna berstatus non-aktif	1.553	pengguna
Rasio keaktifan pengguna	66,33	persen

(Sumber: Dasbor pemantauan SRIKANDI Pemerintah Kota Semarang, 4 Agustus 2026)

Data pada Tabel 1 menunjukkan lonjakan volume tajam dari 2022 ke 2023, penurunan pada 2024, lalu pemulihan dan akselerasi pada 2025 dan 2026. Volume 2026 sebanyak 91.870 naskah masuk dalam 216 hari, dengan rata-rata 425 naskah per hari, memproyeksikan total tahunan sekitar 155.000 naskah, melampaui capaian tahun mana pun sejak implementasi dimulai. Pola disposisi bergerak searah dengan volume naskah, dari 49.611 pada 2023 turun menjadi 23.970 pada 2024, kemudian naik kembali hingga 43.135 pada tahun berjalan 2026, yang menunjukkan bahwa pemulihan pascagangguan 2024 tidak hanya menyentuh volume lalu lintas naskah tetapi juga aktivitas tindak lanjut di dalamnya. Tabel 2 menyajikan profil agregat sistem pada titik pengamatan. Angka yang paling menonjol adalah kontras antara 885.011 naskah tercatat dengan hanya 5.892 berkas terbentuk, serta antara 3.059 pengguna aktif dan 1.553 pengguna non-aktif yang menghasilkan rasio keaktifan 66,33 persen.

Variasi Rasio Pemberkasan Antar Unit Kerja

Tabel 3 menyajikan rasio pemberkasan, yaitu proporsi naskah yang telah diberkaskan secara tuntas dibandingkan total naskah yang ditangani, pada sejumlah unit kerja terpilih berdasarkan data 4 Agustus 2026. Unit kerja yang ditampilkan dipilih secara purposif untuk merepresentasikan rentang capaian dari yang tertinggi hingga terendah, guna mengilustrasikan variasi institusionalisasi secara proporsional; tabel ini karenanya bersifat ilustratif, bukan sampel acak atau representasi rata-rata seluruh unit kerja. Baris terakhir memuat angka agregat

seluruh Pemerintah Kota Semarang sebagai pembanding, sehingga posisi relatif setiap unit kerja terhadap capaian kota dapat dinilai secara langsung.

Tabel 3. Rasio pemberkasan pada Unit Kerja terpilih (per 4 Agustus 2026)

Unit Kerja	Sudah Berkas	Belum Berkas	Rasio (%)
Bagian Hukum Sekretariat Daerah	2.124	198	91,47
Dinas Koperasi dan Usaha Mikro	4.466	1.211	78,67
Satuan Polisi Pamong Praja	1.577	530	74,85
Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah	787	417	65,37
Dinas Ketahanan Pangan	6.450	4.295	60,03
Sekretariat DPRD	820	674	54,89
Kecamatan Gajahmungkur	910	1.023	47,08
Kecamatan Banyumanik	1.035	2.319	30,86
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	958	2.564	27,20
Kecamatan Candisari	1.000	3.246	23,55
Dinas Pertanian	1.232	6.418	16,10
Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	827	5.067	14,03
Dinas Lingkungan Hidup	1.206	19.951	5,70
Sekretariat Daerah Kota Semarang	455	7.730	5,56
Agregat Pemerintah Kota Semarang	155.526	291.166	34,82

(Sumber: Dasbor pemantauan SRIKANDI Pemerintah Kota Semarang, 4 Agustus 2026)

Tabel 3 menunjukkan selisih 85,91 poin persentase antara unit kerja dengan rasio pemberkasan tertinggi, yaitu Bagian Hukum Sekretariat Daerah sebesar 91,47 persen, dan unit kerja dengan rasio terendah, yaitu Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagai entitas sebesar 5,56 persen. Rentang tersebut perlu dibaca terhadap rasio agregat kota sebesar 34,82 persen, yang diperoleh dari 155.526 naskah sudah berkas berbanding 291.166 naskah belum berkas. Angka agregat ini mengungkap kondisi yang tidak tampak pada indikator volume: meskipun lalu lintas naskah telah mencapai 885.011 dan rasio keaktifan pengguna melampaui dua pertiga, kurang dari sepertiga naskah yang beredar telah tuntas diberkaskan. Dengan kata lain, indikator penggunaan dan indikator pengelolaan arsip pada sistem yang sama bergerak pada dua tingkat kematangan yang berbeda.

Pemeriksaan lebih rinci terhadap komposisi unit kerja pada Tabel 3 mengarahkan pada pola yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui perbedaan kapasitas antarinstansi. Seluruh unit kerja yang secara struktural berada di dalam Sekretariat Daerah justru mencatat rasio di atas rata-rata kota: Bagian Hukum 91,47 persen, Bagian Komunikasi Pimpinan dan Protokol 69,80 persen, Bagian Tata Usaha 65,37 persen, Bagian Organisasi 63,34 persen, Bagian Administrasi Pembangunan 60,47 persen, Bagian Kerja Sama dan Otonomi Daerah 60,07 persen, serta Bagian Tata Pemerintahan 52,21 persen. Rasio 5,56 persen tersebut melekat pada simpul Sekretariat Daerah sebagai entitas induk, bukan pada bagian-bagian pelaksana di dalamnya. Pola serupa terlihat pada dua simpul lain yang berfungsi setara, yaitu Wali Kota dan Wakil Wali Kota sebesar 17,43 persen serta Pemerintah Kota Semarang sebagai entitas sebesar 22,03 persen.

Kesamaan posisi ketiga simpul tersebut bersifat struktural, bukan kebetulan. Ketiganya merupakan simpul lintasan dalam alur naskah, yaitu titik yang menerima, meneruskan, dan mendistribusikan naskah kepada unit kerja lain, dan bukan titik akhir tempat naskah diproses secara substantif hingga selesai. Naskah yang melewati simpul lintasan akan tercatat sebagai naskah masuk dan naskah keluar pada simpul tersebut, tetapi kewajiban pemberkasannya

secara praktis berpindah kepada unit kerja tujuan yang menindaklanjuti isinya. Rendahnya rasio pada simpul lintasan dengan demikian tidak menunjukkan kelalaian pengelolaan arsip, melainkan mencerminkan ketidaksesuaian antara asumsi desain sistem, yang memperlakukan setiap unit kerja terdaftar sebagai pemilik akhir naskah yang wajib memberkaskan, dan realitas organisasi, yang membedakan simpul lintasan dari simpul pemroses akhir.

Temuan ini memperluas cara kerangka ITPOSMO diterapkan pada penelitian ini. Kesenjangan yang teridentifikasi pada simpul lintasan bukan berasal dari dimensi teknologi maupun dimensi staf dan keterampilan, melainkan dari dimensi proses kerja, yaitu ketidaksesuaian antara alur kerja yang diasumsikan perancang sistem dan alur kerja yang berlaku pada struktur pemerintahan daerah yang berjenjang. Dimensi proses kerja pada kerangka Heeks selama ini diperlakukan sebagai satu kategori tunggal untuk seluruh organisasi penerima. Data Kota Semarang menunjukkan bahwa dimensi tersebut perlu dipilah menurut fungsi simpul dalam alur naskah, karena kesenjangan desain dan realitas dapat berbeda secara tajam antarsimpul di dalam satu organisasi yang sama, bahkan ketika seluruh simpul tersebut berada di bawah mandat kebijakan, infrastruktur, dan pelatihan yang identik.

Pembacaan ini juga mempertajam penerapan konsep *decoupling* pada kasus ini. Meyer dan Rowan (1977) merumuskan *decoupling* sebagai kesenjangan antara struktur formal yang ditampilkan organisasi dan praktik operasional yang berjalan di baliknya, dan dalam perumusan aslinya kesenjangan tersebut dipahami sebagai karakteristik organisasi secara keseluruhan. Data Kota Semarang menunjukkan bahwa *decoupling* dapat berlangsung secara terlokalisasi, terkonsentrasi pada posisi struktural tertentu dan nyaris tidak tampak pada posisi lain di dalam organisasi yang sama. Sekretariat Daerah menampilkan kepatuhan penuh pada tingkat bagian pelaksana, sementara kesenjangan terkonsentrasi pada simpul induk yang justru paling terlihat dalam pelaporan kepatuhan berbasis unit kerja. Implikasinya, *decoupling* pada sistem kearsipan antarlembaga lebih tepat dipahami sebagai gejala posisional daripada gejala organisasional, dan pengukurannya menuntut perhatian pada fungsi simpul, bukan sekadar pada nama instansi yang tercatat pada dasbor.

Satu temuan pada Tabel 3 tidak dapat dijelaskan melalui kedua mekanisme di atas. Dinas Lingkungan Hidup mencatat rasio 5,70 persen dengan 19.951 naskah belum berkas, jumlah tertinggi di antara seluruh unit kerja yang teramati. Dinas Lingkungan Hidup bukan simpul lintasan, melainkan dinas teknis yang memproses naskah secara substantif, dan jenis naskahnya tidak termasuk kategori yang memperoleh kelonggaran waktu pemberkasan menurut Surat Edaran Wali Kota. Perbandingan dengan Dinas Ketahanan Pangan memperjelas persoalannya: dinas tersebut menangani 10.745 naskah dengan rasio 60,03 persen, sementara Dinas Lingkungan Hidup menangani 21.157 naskah dengan rasio 5,70 persen. Volume yang kurang lebih dua kali lipat disertai rasio sekitar sepersepuluh mengindikasikan bahwa hubungan antara beban naskah dan capaian pemberkasan tidak bersifat linear, melainkan menyerupai ambang batas kapasitas administratif: ketika volume naskah melampaui daya dukung sumber daya pengelola arsip pada suatu unit kerja, pemberkasan cenderung ditinggalkan sebagai aktivitas yang paling mudah ditunda karena tidak menghambat kelangsungan layanan sehari-hari.

Ketiga mekanisme tersebut, yaitu posisi struktural sebagai simpul lintasan, kelonggaran kategori naskah menurut kebijakan resmi, dan ambang batas kapasitas administratif pada unit bervolume tinggi, tidak saling meniadakan dan bekerja pada unit kerja yang berbeda. Sekretariat Daerah menggabungkan mekanisme pertama dan kedua, Dinas Lingkungan Hidup

tampaknya didominasi mekanisme ketiga, sementara unit kerja dengan rasio menengah seperti Kecamatan Banyumanik sebesar 30,86 persen dan Kecamatan Candisari sebesar 23,55 persen kemungkinan mencerminkan gradasi dari mekanisme ketiga pada skala yang lebih kecil. Pemilahan ini bersifat inferensial karena disusun dari data sistemik lintas unit kerja tanpa wawancara dengan pengelola arsip pada masing-masing unit, sehingga pengujian melalui penelitian lanjutan yang memadukan data dasbor dengan keterangan langsung pelaksana diperlukan untuk memastikan pembobotan ketiga mekanisme tersebut.

Implikasi praktis dari pemilahan ini bersifat langsung dan berbeda untuk setiap mekanisme. Untuk simpul lintasan, evaluasi kepatuhan berbasis rasio pemberkasan per unit kerja menghasilkan gambaran yang menyesatkan, sehingga dasbor pemantauan perlu membedakan antara naskah yang berhenti di suatu unit kerja dan naskah yang sekadar melintasinya, misalnya melalui indikator rasio pemberkasan yang dihitung hanya atas naskah bertujuan akhir pada unit tersebut. Untuk unit kerja yang naskahnya didominasi kategori berkelonggaran, target pemberkasan yang seragam antarunit tidak proporsional dan sebaiknya disesuaikan menurut komposisi jenis naskah. Untuk unit bervolume tinggi seperti Dinas Lingkungan Hidup, persoalannya bukan pada kebijakan maupun struktur, melainkan pada ketersediaan sumber daya pengelola arsip, sehingga penambahan atau penugasan arsiparis pada unit dengan beban naskah di atas ambang tertentu lebih tepat sasaran daripada penerbitan surat edaran tambahan.

Pada tataran kebijakan nasional, temuan ini menyarankan peninjauan atas cara kepatuhan penerapan SRIKANDI dinilai. Kerangka pemantauan yang berlaku menempatkan rasio pemberkasan per unit kerja sebagai indikator kematangan penerapan, dengan asumsi bahwa setiap unit kerja terdaftar memikul kewajiban pemberkasan yang setara. Data Kota Semarang menunjukkan asumsi tersebut tidak berlaku seragam pada struktur pemerintahan daerah yang berjenjang. Penyesuaian indikator dalam pedoman penerapan yang diterbitkan Arsip Nasional Republik Indonesia, khususnya pembedaan antara simpul lintasan dan simpul pemroses akhir serta pengakuan atas komposisi jenis naskah, akan menghasilkan penilaian kematangan yang lebih mencerminkan praktik pengelolaan arsip yang sesungguhnya berlangsung, sekaligus mengurangi risiko bahwa instansi mengejar angka rasio tanpa perbaikan mutu pemberkasan yang mendasarinya.

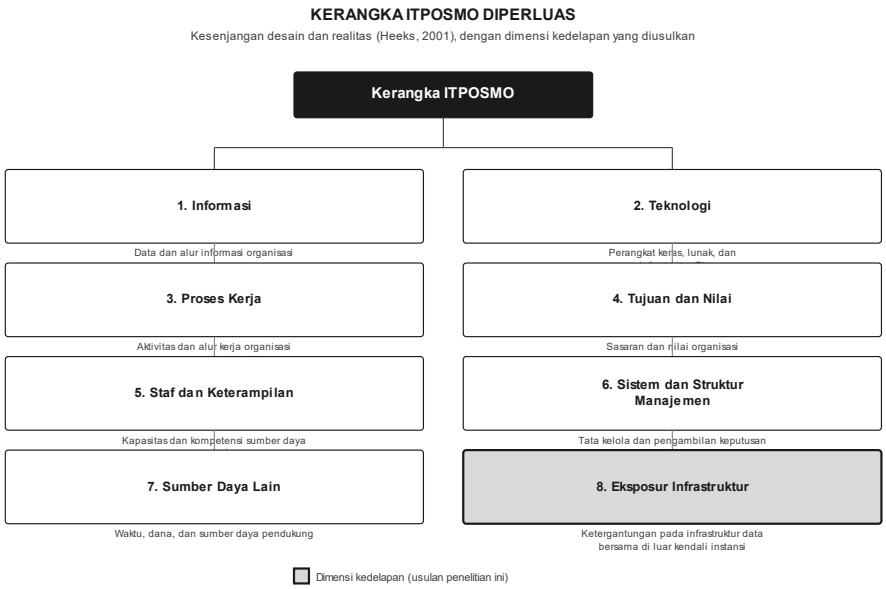
Posisi Tahap Implementasi dalam Model Zhang dan Kimathi: Kualifikasi bagi Sistem Antarlembaga

Lonjakan volume naskah SRIKANDI dari belasan pada 2022 menjadi 91.647 pada 2023, dengan tren akselerasi berlanjut hingga 2026, menunjukkan peralihan dari tahap informasi ke tahap transaksi menurut model Zhang & Kimathi (2022). Namun, penerapan model tersebut perlu dikualifikasi karena model aslinya dirancang untuk sistem berorientasi warga, sedangkan SRIKANDI merupakan sistem pemrosesan naskah dinas antarunit kerja internal pemerintah, bukan layanan publik kepada warga. Perbedaan ini membuat temuan penelitian ini berbeda dari kajian e-government berorientasi warga seperti Al-Kautsar Maktub et al. (2025) dan Sabani et al. (2023), yang menekankan kapasitas pemerintah dan kepercayaan warga sebagai faktor utama penerimaan layanan digital. Pada sistem antarlembaga seperti SRIKANDI, penerimaan lebih tepat dipahami sebagai kepatuhan struktural yang terinternalisasi secara bertahap, bukan adopsi sukarela, karena penggunaannya diwajibkan melalui regulasi bagi aparatur sipil negara. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan tidak lagi mempertanyakan kapan

SRIKANDI mencapai tahap keterlibatan warga seperti model asli, melainkan bagaimana bentuk keterlibatan yang relevan untuk sistem antarlembaga, misalnya keterlibatan lintas-unit kerja dalam evaluasi dan pengembangan sistem sebagaimana dicontohkan forum nasional oleh Suprayitno et al. (2024), yang hingga periode pengamatan ini belum memiliki bentuk setara di tingkat Kota Semarang.

Akselerasi 2026, Gangguan 2024, dan Dimensi Eksposur Infrastruktur

Penurunan volume pada 2024 sebesar 23,4 persen dari 2023 paling beralasan dikaitkan dengan gangguan siber terhadap Pusat Data Nasional Sementara (PDNS) 2 yang terjadi pada 20 Juni 2024 pukul 04.15 WIB, sebagaimana dikonfirmasi surat resmi Kementerian Komunikasi dan Informatika (2024) dan surat pemulihan layanan Arsip Nasional Republik Indonesia (2024), bukan kemunduran institusional. Pemulihan pada 2025, yang melampaui capaian 2023 sebesar 6,0 persen, dan akselerasi pada 2026 memperkuat penafsiran tersebut. Temuan ini menunjukkan keterbatasan kerangka ITPOSMO Heeks (2002) ketika diterapkan tanpa pembaruan, karena tujuh dimensi aslinya tidak mengantisipasi risiko yang bersumber dari ketergantungan terhadap infrastruktur data bersama yang dikelola pihak lain di luar kendali instansi pengguna. Nyansiro et al. (2021), yang menganalisis seratus delapan puluh satu akar sebab kegagalan proyek sistem informasi pemerintah, juga tidak memasukkan kategori kegagalan infrastruktur data pusat sebagai dimensi eksplisit, karena kasus-kasus yang mereka analisis berasal dari masa sebelum era konsolidasi data nasional. Penelitian ini mengusulkan dimensi kedelapan bagi kerangka ITPOSMO, yaitu eksposur infrastruktur, untuk mengakomodasi risiko tersebut, sebuah tambahan yang semakin relevan seiring konsolidasi data pemerintah ke platform nasional terpusat. Temuan ini menunjukkan implikasi langsung bagi praktik manajemen rekod dinamis, khususnya pada aspek keberlanjutan akses dan keutuhan arsip elektronik: instansi pengelola arsip perlu memastikan mekanisme cadangan dan rekonsiliasi data pasca-gangguan menjadi bagian eksplisit dari kebijakan retensi, bukan sekadar isu teknis infrastruktur teknologi informasi semata.



Gambar 3. Kerangka ITPOSMO Heeks (2002) dengan dimensi kedelapan yang diusulkan

Rekonstruksi kronologis berdasarkan dokumen primer menunjukkan bahwa pemulihan layanan SRIKANDI pasca gangguan Juni 2024 sebenarnya merupakan pembangunan ulang sebagian infrastruktur, bukan sekadar pemulihan teknis biasa. Arsip Nasional Republik Indonesia (2024) mencatat bahwa dari tiga skenario pemulihan yang dipertimbangkan, dipilih opsi memasang ulang sistem menggunakan sebagian cadangan data karena instalasi bersih memudahkan penelusuran kesalahan meski membutuhkan waktu tujuh hingga sepuluh hari. Keputusan ini diambil karena mayoritas mesin virtual hanya memiliki titik pemulihan hingga Mei 2024, sehingga cadangan data tidak sepenuhnya mutakhir. Pangkalan data akhirnya berhasil dipulihkan pada 4 Juli 2024, namun menyisakan celah data sekitar 13-20 Juni 2024 yang belum jelas apakah direkonstruksi manual atau menjadi kesenjangan permanen, mengingat penelitian ini tidak memiliki akses log transaksi nasional untuk memverifikasinya.

Perbandingan dengan gangguan terjadwal sebelumnya (24 Agustus 2023) memperlihatkan bahwa eksposur infrastruktur mencakup dua jenis risiko berbeda: eksposur rutin yang terjadwal dengan cakupan gangguan terbatas dan dapat diantisipasi, serta eksposur katastrofik seperti gangguan Juni 2024 yang tidak terjadwal, berskala nasional, berlangsung lebih dari tiga minggu, dan menuntut rekonstruksi infrastruktur secara menyeluruh.

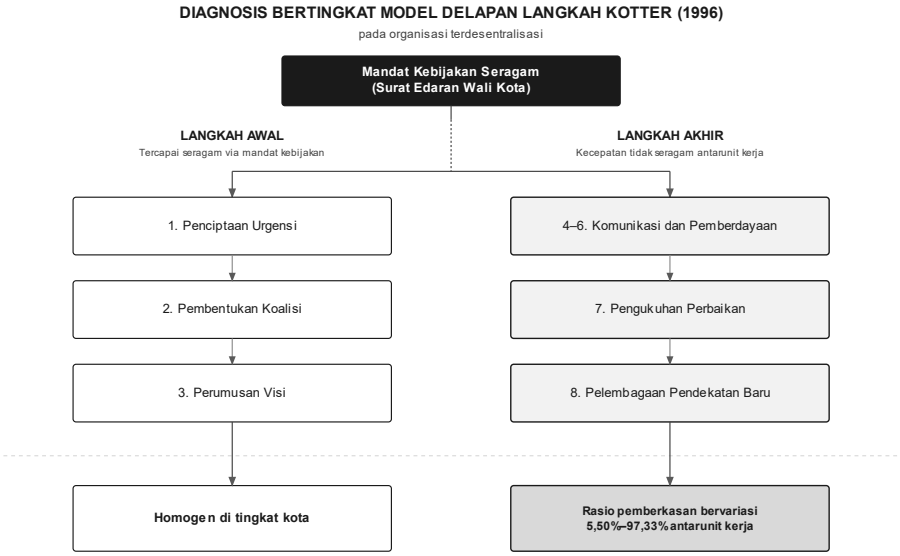
Selain itu, surat pemulihan Arsip Nasional Republik Indonesia (2024) mengungkap bahwa selama gangguan, instansi pengguna diarahkan menggunakan salah satu dari tiga jalur darurat (aplikasi persuratan lama, tanda tangan elektronik dengan distribusi via surel, atau proses manual sepenuhnya), yang seluruh hasilnya wajib diunggah ke SRIKANDI setelah sistem pulih. Hal ini menyiratkan bahwa unit kerja dengan volume naskah darurat lebih besar berpotensi mewarisi beban pemberkasan susulan yang lebih besar pula, sehingga variasi rasio pemberkasan antar unit kerja yang teramati pada Juli 2026 mungkin sebagian berakar dari akumulasi tunggakan akibat gangguan dua tahun sebelumnya, bukan semata mencerminkan kapasitas kelembagaan unit kerja saat ini.

Keaktifan Pengguna: Konsolidasi dan Konteks Nasional

Rasio keaktifan pengguna SRIKANDI di Kota Semarang sebesar 66,33 persen (3.059 dari 4.612 pengguna terdaftar) berada jauh di atas capaian nasional. Angka ini juga mengindikasikan bahwa sekitar sepertiga pengguna terdaftar, yaitu 1.553 orang, belum aktif menggunakan sistem meski akun telah tersedia, sehingga adopsi di tingkat pengguna belum menjangkau seluruh aparatur yang terdaftar secara formal. Posisi ini sejalan dengan tahap dalam kurva difusi inovasi Rogers (2003), yaitu ketika suatu inovasi telah melewati kelompok pengadopsi awal dan tengah memasuki kelompok mayoritas akhir. Capaian Kota Semarang ini jauh melampaui rata-rata nasional sebesar 27,3 persen yang dilaporkan Suprayitno et al. (2024), serta lebih tinggi dibandingkan capaian SRIKANDI di Kota Surakarta menurut Jayanti et al. (2023), meski perbandingan langsung tetap perlu kehati-hatian karena perbedaan unit analisis dan metode. Rusmini et al. (2025) menempatkan Kota Semarang dalam kelompok daerah dengan kesiapan e-government yang memadai, kondisi yang mendukung laju konsolidasi lebih cepat dibandingkan rata-rata nasional. Namun, karena kategori pengguna non-aktif dalam dasbor tidak membedakan antara resistensi perilaku dan perubahan status kepegawaian seperti mutasi atau pensiun, klaim keunggulan ini bersifat indikatif dan bukan kesimpulan mutlak.

Kesenjangan Pemberkasan: Diagnosis Bertingkat dan Perbandingan Antarnegara

Variasi 85,91 poin persentase pada Tabel 3 menuntut penjelasan bertingkat. Nyansiro et al. (2021) menemukan bahwa kegagalan pada dimensi sistem dan struktur manajemen menyumbang akar sebab terbanyak pada proyek sistem informasi pemerintah di negara berkembang, mengonfirmasi bahwa kesenjangan tersebut lebih bersifat manajerial daripada teknis. Dibaca melalui model delapan langkah Kotter (1996), keseragaman mandat Surat Edaran Wali Kota mengindikasikan langkah-langkah awal, yaitu penciptaan urgensi, pembentukan koalisi, dan perumusan visi, telah tercapai secara homogen di tingkat kota. Namun, perbedaan tajam pada rasio pemberkasan menunjukkan bahwa langkah-langkah akhir, yaitu pengukuhan perbaikan dan pelembagaan pendekatan baru ke dalam budaya kerja, berlangsung dengan kecepatan yang tidak seragam di tingkat unit kerja.



Gambar 4. Diagnosis bertingkat model delapan langkah Kotter (1996) pada organisasi terdesentralisasi

Novelawaty & Herawan (2024) menunjukkan bahwa SRIKANDI versi ketiga memenuhi sebagian besar kriteria standar internasional ISO 16175-2:2011 pada aspek penciptaan naskah, sehingga rendahnya rasio pemberkasan Sekretariat Daerah Kota Semarang tidak dapat dijelaskan oleh keterbatasan fitur sistem. Diagnosis yang lebih tepat adalah bahwa sistem digital diterapkan di atas alur kerja lama yang berlapis dan tidak efisien tanpa perancangan ulang proses kerja secara mendasar, sejalan dengan peringatan Weerakkody & Dhillon (2008). Dengan 441 berkas selesai dari 8.016 total naskah, perbaikan di Sekretariat Daerah tidak akan tercapai melalui penguatan sumber daya manusia atau infrastruktur teknis semata, melainkan menuntut audit dan penataan ulang proses bisnis disposisi naskah dinas. Bagi praktik manajemen rekod, temuan ini menegaskan bahwa kelengkapan fitur sistem tidak cukup untuk menjamin kepatuhan pemberkasan; keberhasilan institusionalisasi arsip elektronik bergantung pada kesesuaian antara alur kerja digital dan pola kerja aktual unit pencipta arsip, sebuah pelajaran yang relevan bagi instansi kearsipan lain yang tengah menerapkan sistem serupa.

Telaah Surat Edaran: Ketentuan *Fallback* dan Kelonggaran Kategori Naskah

Telaah atas Surat Edaran Wali Kota Semarang Nomor B/3087/045/V/2023 mengungkap struktur kelembagaan yang belum sepenuhnya tercermin dalam analisis sebelumnya. Surat edaran ini menjabarkan tujuh dasar hukum berjenjang serta membagi kewenangan teknis antara Dinas Arsip dan Perpustakaan Kota Semarang untuk urusan kearsipan dan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian untuk urusan teknologi informasi, sejalan dengan kerangka ITPOSMO yang mensyaratkan keselarasan dimensi teknologi dan sistem-struktur manajemen. Surat edaran ini juga membentuk Tim Admin Kota Semarang sebagai mekanisme koordinasi lintas-unit sebelum sistem mencapai tahap partisipasi dalam kerangka Zhang & Kimathi (2022).

Dua ketentuan dalam surat edaran ini relevan dengan variasi rasio pemberkasan pada Tabel 3. Pertama, diizinkannya penggunaan aplikasi E-Surat sebagai jalur alternatif saat terjadi kendala sistem, dengan kewajiban mengunggah ulang hasilnya ke SRIKANDI, sebuah mekanisme fallback-lalu-unggah-ulang yang kemudian direplikasi oleh Arsip Nasional pasca gangguan 2024, menunjukkan bahwa pola ini telah dilembagakan sejak awal. Kedua, diizinkannya empat kategori naskah (dokumen pengadaan, naskah kepegawaian, produk hukum, serta sertifikat/piagam) diproses manual terlebih dahulu sebelum diunggah ke SRIKANDI. Karena produk hukum dan naskah kerja sama merupakan inti fungsi Sekretariat Daerah, rasio pemberkasan rendah (5,56 persen) di unit tersebut kemungkinan bukan semata mencerminkan kelambanan institusional, melainkan juga komposisi naskah yang memang diberi kelonggaran waktu pemberkasan oleh kebijakan resmi. Kedua penjelasan ini bisa berlaku bersamaan, sehingga penelitian lanjutan yang memilah rasio berdasarkan jenis naskah diperlukan untuk memisahkan kontribusi masing-masing faktor.

Kedua penjelasan tersebut juga dapat dibaca melalui konsep decoupling Meyer & Rowan (1977): keseragaman mandat surat edaran merepresentasikan kepatuhan struktural formal, sementara rasio pemberkasan rendah di Sekretariat Daerah menunjukkan praktik operasional aktual berjalan berbeda dari asumsi mandat tersebut. Kesenjangan ini bukan kegagalan kepatuhan, melainkan konsekuensi teoretis dari isomorfisme koersif yang menghasilkan keseragaman formal tanpa keseragaman praktik. Hal ini terlihat dari seluruh 2.033 unit kerja yang tunduk pada mandat dan sistem yang sama, namun capaian pemberkasannya bervariasi dari 5,56 hingga 91,47 persen, menunjukkan bahwa keseragaman mandat merupakan syarat perlu, bukan syarat cukup, bagi keseragaman praktik pengelolaan arsip.

Posisi Kota Semarang di Antara Pembanding Regional: Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten/Kota Sejawat

Dasbor nasional SRIKANDI per 4 Agustus 2026 menampilkan tujuh puluh lima instansi berperingkat teratas berdasarkan volume transaksi, dan lima belas di antaranya berasal dari Jawa Tengah: Pemerintah Provinsi Jawa Tengah sendiri beserta empat belas kabupaten dan kota. Perbandingan dengan kelima belas entitas ini disajikan sebelum perbandingan lintas negara pada subbagian berikutnya karena keduanya mengendalikan variabel lingkungan yang berbeda: perbandingan regional ini mengendalikan wilayah, infrastruktur digital, dan waktu pengamatan secara ketat, sementara perbandingan lintas negara mengendalikan kesamaan mandat kebijakan pada konteks negara berkembang secara lebih luas.

Di antara kelima belas entitas tersebut, Kota Semarang menempati peringkat kesebelas berdasarkan volume total transaksi, tertinggal dari Kabupaten Klaten, Kabupaten Grobogan,

Kabupaten Kendal, dan Kota Salatiga meski populasi Kota Semarang jauh melampaui keempatnya. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, yang berkedudukan di dalam wilayah Kota Semarang, mencatat volume 3.922.351, atau 4,5 kali volume kota yang menjadi tuan rumahnya. Pola ini mengindikasikan bahwa volume transaksi SRIKANDI lebih mencerminkan kedalaman pelembagaan penggunaan sistem dalam rutinitas kerja instansi dibandingkan skala demografis atau kompleksitas struktural organisasi semata.

Tabel 4 menyajikan volume naskah masuk, naskah keluar, jumlah berkas, dan total keseluruhan transaksi pada kelima belas entitas tersebut, diurutkan berdasarkan total keseluruhan.

Tabel 4. Volume naskah masuk, naskah keluar, jumlah berkas, dan total keseluruhan transaksi pada Provinsi Jawa Tengah dan kabupaten/kota Jawa Tengah, diurutkan berdasarkan total keseluruhan (per 4 Agustus 2026)

Nama Instansi	Total Naskah Masuk	Total Naskah Keluar	Jumlah Berkas	Total Keseluruhan
Provinsi Jawa Tengah	1.284.878	1.106.906	71.919	3.922.351
Kabupaten Cilacap	939.845	730.467	73.166	3.230.329
Kabupaten Klaten	858.557	824.155	17.349	2.713.681
Kabupaten Grobogan	859.180	846.638	14.000	2.284.832
Kabupaten Kendal	727.969	757.473	30.913	1.868.595
Kota Salatiga	466.675	391.646	4.603	1.465.862
Kabupaten Banyumas	551.975	471.005	31.381	1.461.812
Kabupaten Magelang	370.562	334.520	13.243	1.166.044
Kota Surakarta	426.229	363.560	7.493	949.308
Kabupaten Temanggung	328.972	335.259	6.158	895.011
Kota Semarang	351.553	362.404	5.894	879.584
Kota Pekalongan	289.874	279.545	8.739	872.657
Kabupaten Banjarnegara	334.783	322.813	3.119	833.416
Kabupaten Tegal	319.488	309.439	14.857	769.913
Kabupaten Pemalang	282.390	300.104	12.012	765.436

(Sumber: Dasbor SRIKANDI Nasional, diakses 4 Agustus 2026)

Tabel 4 mengungkap struktur bertingkat yang tidak terlihat pada peringkat nasional secara keseluruhan. Provinsi Jawa Tengah dan Kabupaten Cilacap berada jauh di atas entitas lain dengan volume transaksi di atas tiga juta, sementara Kabupaten Temanggung, Kota Semarang, dan Kota Pekalongan membentuk gerombolan volume yang hampir setara di sekitar peringkat kesepuluh hingga kedua belas, menempatkan Kota Semarang sebagai bagian dari kelompok menengah-bawah, bukan pencilan tersendiri. Dari sisi rasio naskah keluar-masuk, Kabupaten Cilacap (0,777) menunjukkan pola akumulatif dengan intensitas pemberkasan tinggi, sedangkan Kota Semarang (1,031) bersama Kabupaten Kendal, Temanggung, dan Pemalang menunjukkan rasio arus seimbang namun intensitas pemberkasan rendah — mengonfirmasi diagnosis "simpul lintasan" bahwa naskah melintasi entitas ini tanpa banyak diberkaskan tuntas. Pengecualian ditemukan pada Kota Salatiga, yang berpola akumulatif namun tetap berintensitas pemberkasan terendah, menandakan mekanisme berbeda dari entitas lain.

Kota Semarang mencatat intensitas pemberkasan 8,26 berkas per 1.000 naskah, hanya 27,5 persen dari Provinsi Jawa Tengah (30,07) dan 41,0 persen dari median empat belas kabupaten/kota pembanding. Karena Kota Semarang dan Provinsi Jawa Tengah berbagi infrastruktur dan kondisi lingkungan yang sama, kesenjangan 72,5 poin persentase ini lebih mengarah pada faktor kelembagaan internal ketimbang faktor lingkungan. Rasio disposisi Kota Semarang (43,8 persen) juga jauh di bawah Kabupaten Cilacap (152,4 persen) dan Kota Salatiga (128,3 persen), memperkuat pola simpul lintasan yang sama. Sementara itu, proporsi retensi musnah Kota Semarang mencapai 62,0 persen, tertinggi di antara seluruh entitas, yang bisa disebabkan oleh komposisi naskah rutin bernilai retensi pendek atau penilaian retensi yang terlalu longgar — dua kemungkinan yang belum dapat dipisahkan oleh data yang tersedia.

Secara keseluruhan, intensitas pemberkasan gabungan Jawa Tengah (19,52 per 1.000 naskah) mencapai 94,1 persen dari rata-rata nasional, menunjukkan provinsi ini tidak tertinggal secara kewilayahan; yang tertinggal adalah entitas tertentu seperti Kota Semarang, Grobogan, Salatiga, dan Banjarnegara — sejalan dengan kerangka isomorfisme koersif bahwa keseragaman regulasi nasional tidak menjamin keseragaman praktik di tingkat pelaksana. Perbandingan ini memiliki keterbatasan karena hanya mencakup 14 dari 35 kabupaten/kota Jawa Tengah bervolume besar. Temuan ini juga sejalan dengan studi Chaputula (2022) di Malawi dan Manase et al. (2025) di Tanzania, yang sama-sama menemukan bahwa keberhasilan sistem arsip elektronik lebih bergantung pada dukungan manajemen puncak dan penerimaan pegawai ketimbang kecanggihan teknis, menunjukkan bahwa kesenjangan institusionalisasi merupakan pola umum di negara berkembang, bukan gejala unik Indonesia.

Perbandingan dengan Kajian SRIKANDI Terdahulu dan Keterbatasan Penelitian

Dibandingkan kajian SRIKANDI sebelumnya, penelitian ini menonjol dalam tiga hal. Pertama, ekstraksi dasbor yang memuat seluruh riwayat transaksi sejak 2022 memungkinkan rekonstruksi tren tahunan sekaligus pemilahan capaian pemberkasan hingga tingkat unit kerja, yang tidak dapat diperoleh melalui instrumen survei atau wawancara seperti pada kajian Fairuz Azzahra et al. (2025) dan Jayanti et al. (2023). Kedua, penggunaan data dasbor sistem sebagai unit analisis memberikan indikator objektif yang melengkapi sekaligus mengontraskan temuan berbasis persepsi survei yang mendominasi kajian sebelumnya. Ketiga, posisi peneliti sebagai pelaksana langsung sistem, yang dikelola mengikuti kerangka Morales-Contreras et al. (2024), memberikan akses pada konteks implementasi yang tidak tersedia bagi peneliti luar organisasi, sambil tetap menjaga transparansi melalui pernyataan posisi yang eksplisit.

Penelitian ini juga memiliki delapan keterbatasan. Pertama, desain studi kasus tunggal membatasi generalisasi temuan ke daerah lain tanpa kajian pembanding yang setara, mengingat disparitas kesiapan nasional yang diidentifikasi Rusmini et al. (2025). Kedua, posisi penulis sebagai bagian dari organisasi yang diteliti berpotensi menimbulkan bias interpretatif ke dua arah, yang dimitigasi melalui pemeriksaan silang data dasbor kuantitatif. Ketiga, kategori pengguna non-aktif dalam dasbor tidak membedakan resistensi perilaku dari perubahan status kepegawaian, sehingga interpretasi rasio keaktifan bersifat indikatif. Keempat, perbandingan rasio keaktifan dengan data nasional Suprayitno et al. (2024) melibatkan titik waktu pengambilan data yang berbeda sehingga tidak bersifat definitif. Kelima, kemungkinan kesenjangan data pasca gangguan 2024 tidak dapat diverifikasi langsung, sehingga pengaruhnya terhadap volume dan rasio pemberkasan tahun berikutnya tetap bersifat inferensial. Keenam, data dasbor diekstraksi pada satu titik waktu sehingga rasio pemberkasan

antarunit kerja merupakan potret lintas seksi, bukan penelusuran arah perubahan dari waktu ke waktu. Ketujuh, pemilahan tiga mekanisme penjelas kesenjangan pemberkasan disusun dari pembacaan data sistemik tanpa konfirmasi langsung dari pengelola arsip, sehingga bobot relatif ketiganya belum pasti — keterbatasan ini dinilai paling konsekuensial karena seluruh interpretasi mekanistik penelitian bergantung pada inferensi peneliti, bukan konfirmasi lapangan. Kedelapan, diagnosis rasio arus naskah masuk-keluar tingkat regional bersifat post-hoc karena data dasbor nasional dirancang untuk pemantauan umum, bukan untuk menguji hipotesis simpul lintasan, sehingga pola yang teramati masih bersifat sugestif dan memerlukan instrumen khusus, seperti penelusuran disposisi naskah individual, sebelum dapat dinyatakan sebagai mekanisme kausal yang terkonfirmasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa institusionalisasi SRIKANDI di Pemerintah Kota Semarang telah memasuki tahap transaksi yang matang, ditandai lonjakan volume naskah dinas dan rasio keaktifan pengguna yang jauh melampaui rata-rata nasional. Namun capaian ini tidak merata antar unit kerja, dengan rasio pemberkasan terentang dari 5,56 hingga 91,47 persen dan rasio agregat kota hanya 34,82 persen. Kesenjangan ini mengikuti tiga mekanisme berbeda: posisi struktural sebagai simpul lintasan naskah, kelonggaran kategori naskah dari kebijakan resmi, dan ambang batas kapasitas administratif pada unit bervolume tinggi—menunjukkan bahwa institusionalisasi berlangsung bertahap dan tidak seragam meski mandat kebijakan seragam di tingkat kota.

Pada tingkat kebijakan, temuan bahwa rasio pemberkasan instansi dapat menyembunyikan peran struktural sebagai simpul lintasan menyarankan Arsip Nasional Republik Indonesia meninjau ulang indikator kepatuhan SRIKANDI agar terdiferensiasi menurut posisi struktural instansi, bukan menerapkan satu ambang batas seragam. Secara praktis, Sekretariat Daerah memerlukan audit dan penataan ulang proses bisnis disposisi naskah, termasuk evaluasi apakah kelonggaran proses manual bagi empat kategori naskah masih relevan pada 2026. Arsip Nasional dan Kementerian PANRB juga perlu mempertimbangkan mekanisme cadangan infrastruktur pasca pengalaman gangguan 2024. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan kajian pembanding lintas kota, menambahkan wawancara terstruktur dengan pengelola arsip untuk memvalidasi tiga mekanisme yang masih inferensial, serta menelusuri apakah variasi rasio pemberkasan lebih dijelaskan oleh komposisi jenis naskah, kapasitas kelembagaan, atau interaksi keduanya.

REFERENSI

Adyawarman, A. (2021). The challenges of public innovation: Insights from risk governance in Batang Regency. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, *25*(1), 1–24.

Al-Kautsar Maktub, M., Handayani, P. W., & Sunarso, F. P. (2025). Citizen acceptance and use of the Jakarta Kini (JAKI) e-government: Extended unified model for electronic government adoption. Heliyon, 11(2), e42078. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42078

Arsip Nasional Republik Indonesia. (2021). Peraturan Arsip Nasional Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2021 tentang Pedoman Penerapan Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi.

Arsip Nasional Republik Indonesia. (2024). Surat Nomor B-BA.02.04/3028/2024 tentang Pemulihan Layanan SRIKANDI.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun 2020 tentang Aplikasi Umum Bidang Kearsipan Dinamis.

Chaputula, A. H. (2022). E-records management practices in public universities: a developing country perspective. Records Management Journal, 32(3), 213–230. https://doi.org/10.1108/RMJ-06-2021-0027

Colesca, S. E. (2009). Increasing e-trust: A solution to minimize risk in e-government adoption. Journal of Applied Quantitative Methods, 4(1), 31–44.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Eroğlu, Ş. (2025). The role of user training in the adoption of ERMS in institutions within the framework of the integrated technology acceptance and usage theory: A foundation university example. Bilgi Dunyasi. https://doi.org/10.15612/BD.2025.848

Fairuz Azzahra, A., Deliarnoor, N. A., & Kasman, A. (2025). Evaluasi Efisiensi Sistem Kearsipan Elektronik dalam Penanganan Arsip Dinamis: Studi Kasus Aplikasi SRIKANDI di Institusi Pemerintah. Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development, 7(2), 1303–1317. https://doi.org/10.38035/rrj.v7i2.1320

Faizah, N. A., Thohir, M., Salem, S., & Mardhiyah. (2025). Optimizing Digital Archive Management to Improve the Quality of Integrated Public Services. Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan, 4(1), 31–43. https://doi.org/10.59373/kharisma.v4i1.64

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. Public Management Review, 26(7), 1963–1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917

Heeks, R. (2002). Information systems and developing countries: Failure, success, and local improvisations. The Information Society, 18(2), 101–112. https://doi.org/10.1080/01972240290075039

Indonesia, P. R. (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Jayanti, I. S. D., Ibad, I., Khadija, M. A., Dirgatama, C. H. A., & Kusumawardhani, A. (2023). The Effectiveness of Integrated Dynamic Archival Information System (SRIKANDI) Using DeLone and McLean Model on Local Government Organisation of Surakarta City. 2023 International Conference on Computer, Control, Informatics and Its Applications (IC3INA), 189–193. https://doi.org/10.1109/IC3INA60834.2023.10285747

Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2023). Surat Nomor B-1088/DJAI.3/UM.03.06/08/2023 tentang Pemberitahuan Maintenance SRIKANDI.

Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2024). Surat Nomor B.697/DJAI.3/AI.01.01/06/2024 tentang Pemberitahuan Gangguan Layanan Pusat Data Nasional 2.

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Kurniadi, K. (2025). Evaluation of the efficiency of electronic filing systems in handling records: A case study of SRIKANDI applications in government institutions. Cogent Education. https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2562347

Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. Government Information Quarterly, 18(2), 122–136. https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1

Manase, J., Mwantimwa, K., & Ndimbwa, T. (2025). Use of records management systems in Tanzania public sector organisations. Records Management Journal, 35(1), 35–58. https://doi.org/10.1108/RMJ-12-2021-0041

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Morales-Contreras, M. F., Bellón, C., & Barcos, L. (2024). Promoting Insider Action Research: A Practitioner-Scholar Perspective. International Journal of Qualitative Methods, 23. https://doi.org/10.1177/16094069241289285

Mukred, M., Yusof, Z. M., Alotaibi, F. M., Mokhtar, U. A., & Fadzil, A. F. A. (2019). The key factors in adopting an electronic records management system (ERMS) in the educational sector: A UTAUT-based framework. IEEE Access, 7, 35963–35980. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2904617