

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT PAL Indonesia adalah salah satu industri strategis milik BUMN yang bergerak dalam produksi alat utama sistem pertahanan Indonesia, khususnya untuk matra laut. Keberadaannya memiliki peran yang signifikan dalam mendukung pengembangan industri maritim nasional. Awal berdirinya PT PAL Indonesia dimulai dari sebuah galangan kapal pada masa pendudukan Belanda yang dikenal dengan nama MARINE ESTABLISHMENT (ME) dan diresmikan oleh Pemerintah Belanda pada tahun 1939. Pada masa pendudukan Jepang, perusahaan ini berganti nama menjadi Kaigun SE 2124. Setelah Indonesia merdeka, pemerintah menasionalisasi perusahaan tersebut dan mengganti namanya menjadi Penataran Angkatan Laut (PAL). Selanjutnya, pada 15 April 1980, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1980, status perusahaan berubah dari Perusahaan Umum menjadi Perseroan Terbatas.

Peran PT PAL Indonesia semakin diperkuat setelah diterbitkannya UU No. 16 Tahun 2012 tentang industri pertahanan, yang memberikan BUMN strategis tanggung jawab lebih luas. Berdasarkan undang-undang ini, PT PAL Indonesia secara profesional menjalankan amanah dan kewajiban untuk berkontribusi aktif dalam memenuhi kebutuhan Alutsista matra laut serta bertindak sebagai pemandu utama (lead integrator) untuk matra laut. Sesuai dengan tujuan awal pendiriannya sebagai pusat keunggulan industri maritim nasional, PT PAL Indonesia telah membuktikan reputasinya sebagai perusahaan terkemuka di bidang ini.

sebagai kekuatan utama di dalam pengembangan industri maritim nasional. Di dalam upaya memperkuat pondasi bagi pengembangan industri maritim. PT PAL Indonesia senantiasa bekerja keras untuk menyampaikan dan menyebarluaskan pengetahuan, teknologi,

Upaya PT PAL Indonesia dalam membagikan keterampilan kepada masyarakat luas terkait industri maritim nasional merupakan langkah penting bagi Indonesia untuk memasuki panggung industri pertahanan global. Dengan peran sebagai pemandu utama Alutsista matra laut, PT PAL Indonesia ke depan akan terus meningkatkan kapasitasnya untuk berkontribusi dalam mewujudkan *Driving Synergy to Global Maritime Access*. Peran strategis ini diharapkan dapat membawa industri maritim Indonesia menuju pangsa pasar maritim internasional.

4.1.2 Tujuan dan Fungsi

1. Tujuan

Sebagai pusat keunggulan industri maritim nasional.

2. Fungsi

- a. Membuat kapal militer maupun kapal untuk keperluan perdagangan
- b. Menyediakan layanan perawatan serta perbaikan kapal
- c. Melakukan rekayasa umum sesuai spesifikasi khusus yang diminta pelanggan

4.1.3 Visi dan Misi

PT PAL Indonesia dikenal sebagai kekuatan utama dalam pengembangan industri maritim nasional. Dalam upaya memperkuat fondasi industri maritim, perusahaan ini aktif menyebarkan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi kepada masyarakat luas di sektor maritim.

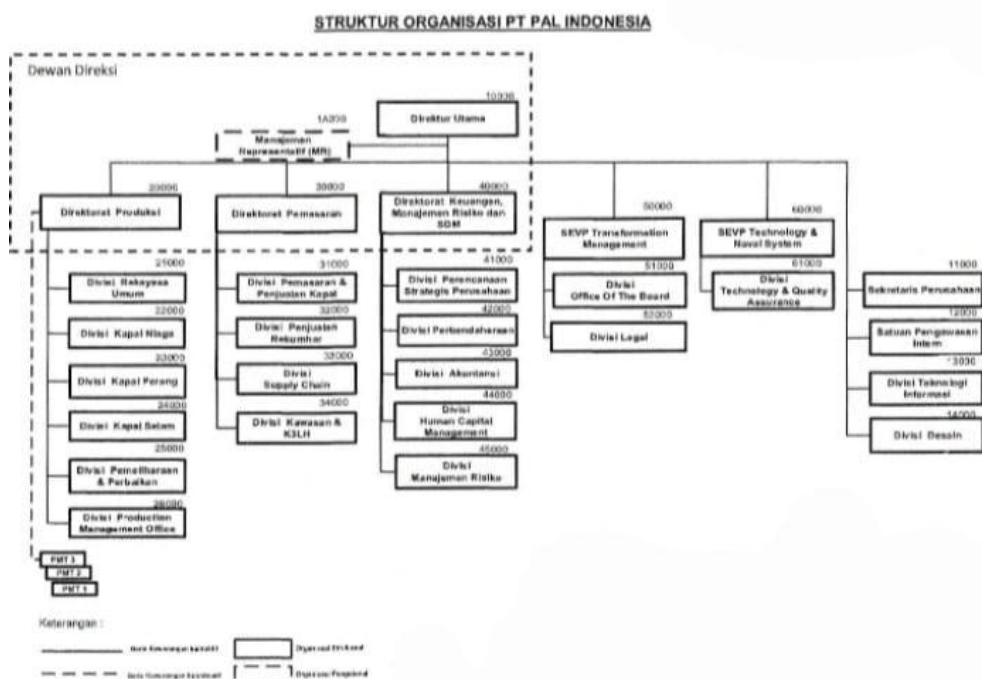
1. Visi

Perusahaan konstruksi di bidang industri maritim dan energi berkelas dunia.

2. Misi

- a. Kami adalah pembangunan, pemeliharaan dan penyedia jasa rekayasa untuk kapal atas dan bawah permukaan serta *engineering procurement* dan *construction* di bidang energi.
- b. Kami adalah penyedia layanan terpadu yang ramah lingkungan untuk kepuasan pelanggan.
- c. Kami berkomitmen membangun kemandirian industri pertahanan keamanan matra laut, maritim dan energi kebanggaan nasional.

4.1.4 Struktur Organisasi



Gambar 1. Bagan struktur organisasi PT. PAL Indonesia

Sumber: <https://www.pal.co.id/profil-perusahaan>

Terdapat 4 direktorat di PT PAL Indonesia, yakni Direktorat Utama, Direktorat Produksi, Direktorat Pemasaran dan Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM.

1. Direktorat Utama

Memiliki tugas sebagai berikut

- a. Merinci serta mengimplementasikan kebijakan yang ditetapkan oleh RUPS ke dalam visi, misi, dan strategi perusahaan.
- b. Menyusun rencana kerja perusahaan, baik jangka menengah maupun jangka panjang, untuk kemudian disahkan melalui RUPS.
- c. Merumuskan dan menetapkan kebijakan strategis perusahaan
- d. Melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh RUPS.

Direktorat utama bertanggung jawab langsung atas:

1. Wakil Manajemen

- a. Memastikan seluruh kebijakan, prosedur, dan instruksi kerja dijalankan dengan benar sehingga operasional organisasi selaras dengan dokumen sistem manajemen
- b. Menyampaikan laporan serta memberikan masukan kepada manajemen terkait penerapan ISO di organisasi, sekaligus berperan sebagai penghubung antara kebijakan manajemen dan pelaksanaan ISO.
- c. Mengembangkan sistem manajemen dalam organisasi agar berjalan secara optimal, mendukung kelancaran operasional, serta mendorong perkembangan organisasi.

2. Sekretaris Perusahaan

- a. Menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap realisasi pencapaiannya.
- b. Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta melaksanakan pemantauan dan evaluasi atas pencapaiannya setiap tahun.
- c. Melakukan sosialisasi sebagai upaya meningkatkan budaya sadar risiko dan koordinasi dengan semua unit kerja dalam penerapan manajemen risiko perusahaan terintegrasi.

3. Satuan Pengawasan Intern

- a. Melaksanakan fungsi pengawasan, pemantauan, analisis, dan evaluasi terhadap jalannya operasional serta pengelolaan keuangan perusahaan.
 - b. Mengantisipasi potensi terjadinya penyimpangan dalam operasional perusahaan melalui pengelolaan sumber daya dan dana secara tepat.
4. Divisi Teknologi Informasi
- a. Merencanakan, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan sumber daya dalam pelaksanaan pekerjaan infrastruktur teknologi informasi, pengembangan, penelitian, dan integrasi aplikasi, termasuk kegiatan sosialisasi serta pengelolaan knowledge management di perusahaan
5. Divisi Desain
- a. Menyusun strategi dan sistem beserta implementasinya dalam bidang rendal desain, desain dasar, serta desain struktur dan perlengkapan lambung, desain perlengkapan permesinan, desain perlengkapan listrik, elektronika dan senjata, penelitian & pengembangan dengan segala aspek
 - b. Mengendalikan proses desain, biaya desain, serta biaya overhead divisi desain agar tercapai keyakinan bahwa sasaran atau target RKAP dapat terpenuhi.
 - c. Melaksanakan evaluasi dan analisis terhadap hasil pelaksanaan proyek guna meningkatkan kualitas kinerja divisi

2. Direktorat Produksi

Direktorat Produksi merupakan unit kerja di lingkungan organisasi PT PAL Indonesia yang dipimpin oleh Direktur Produksi, berada langsung di bawah Direktur Utama, serta bertanggung jawab kepada para pemegang saham

1. Divisi Rekayasa Umum

- a. Bertugas merancang serta mengembangkan produk baru maupun menyempurnakan produk yang telah ada, termasuk membuat desain, mengembangkan prototipe, dan melaksanakan pengujian
- b. Memiliki tanggung jawab dalam menyediakan dukungan teknis bagi produk perusahaan, yang mencakup pemberian pelatihan dan dukungan teknis untuk pelanggan, serta memperbaiki produk yang rusak.
- c. Mengembangkan proses produksi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produk.

2. Divisi Kapal Niaga

- a. Bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan teknis untuk kapal-kapal yang dibuat.
- b. Bertanggung jawab untuk mengembangkan desain kapal yang efektif dan efisien.
- c. Memastikan bahwa produksi kapal berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.

3. Divisi Kapal Perang

- a. Membuat perencanaan pembuatan kapal perang sesuai dengan arahan dan kebijakan.
- b. Mengembangkan desain kapal perang: divisi kapal perang juga bertanggung jawab untuk mengembangkan desain kapal perang yang efektif dan efisien.
- c. Mengawasi produksi kapal perang: divisi kapal perang harus memastikan bahwa produksi kapal perang berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- d. Menyediakan dukungan teknis: divisi kapal perang juga bertanggung jawab untuk menyediakan dukungan teknis untuk kapal perang yang dibuat

4. Divisi Kapal Selam

- a. Bertugas menjalankan perencanaan pembangunan kapal selam sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Direktur Produksi.
 - b. Menyusun rencana pengeluaran kas (cash out plan) bersama unit kerja atau fungsi terkait.
 - c. Melaksanakan pembangunan kapal secara efektif dan efisien sesuai dengan aspek QCD.
5. Divisi *Production Management Office*
- a. Divisi *Production Management Office* memiliki peran penting dalam perencanaan produksi. Mereka berkewajiban menetapkan keputusan mengenai jenis produk, tingkat kualitas, bahan baku yang dipakai, jumlah yang diproduksi, serta pengendalian proses produksinya
 - b. Bertanggung jawab atas pengawasan operasional dalam produksi. Mereka mengelola tim, mengkoordinasikan kegiatan, dan berkomunikasi dengan manajemen tingkat atas.
 - c. Bertanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas produksi melalui pengembangan dan implementasi strategi yang tepat.
6. PMT (*Project Management Teams*)
- a. PMT (*Project Management Teams*) bertanggung jawab untuk merencanakan proyek produksi yang akan dilaksanakan
 - b. Bertanggung jawab untuk melaksanakan proyek produksi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. PMT harus memastikan bahwa kegiatan produksi berjalan sesuai dengan rencana, mengawasi kemajuan proyek, dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul.
 - c. PMT harus melakukan evaluasi proyek produksi setelah selesai untuk mengetahui kinerja dan hasil proyek.

- d. PMT harus mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko terkait dengan proyek produksi.

3. Direktorat Pemasaran

Direktorat Pemasaran merupakan unit kerja struktural di dalam organisasi PT PAL Indonesia yang dipimpin oleh Direktur Pemasaran, berada langsung di bawah Direktur Utama, serta bertanggung jawab kepada para pemegang saham.

1. Divisi Pemasaran dan Penjualan Kapal

- a. Bertugas menyusun perencanaan pemasaran produk kapal maupun non-kapal, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Melakukan penelitian pasar, analisis segmentasi pasar, serta studi kelayakan terhadap produk kapal dan non-kapal
- c. Menjalankan kegiatan pemasaran dan penjualan produk kapal.

2. Divisi Penjualan Rekayasa Umum, Pemeliharaan dan Perbaikan (Rekumhar)

- a. Menyusun strategi penjualan produk rekayasa umum dan jasa pemeliharaan & perbaikan kapal mengacu pada pencapaian target perolehan kontrak ditetapkan sesuai pada RKAP
- b. Memelihara sekaligus memperluas ketersediaan pasar, menjalin komunikasi yang efektif dengan pelanggan, serta menjaga loyalitas pelanggan yang sudah ada

3. Divisi Supply Chain

- a. Divisi *Supply Chain* bertanggung jawab untuk melaksanakan perencanaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa serta penyimpanan material dan peralatan guna mendukung kegiatan produksi serta operasional perusahaan.

- b. Mengoordinasikan pemenuhan kebutuhan material di lokasi penyimpanan.
 - c. Mengoordinasikan pengelolaan material yang berada di lokasi penyimpanan.
4. Divisi Manajemen Aset, Infrastruktur dan K3LH
- a. Divisi Manajemen Aset, Infrastruktur dan K3LH bertanggung jawab untuk mengembangkan program K3LH yang efektif dan efisien. Program ini meliputi pengembangan kebijakan dan prosedur K3LH, pelatihan dan pengembangan karyawan, serta pengembangan sistem pengawasan dan pengendalian K3LH
 - b. Bertanggung jawab untuk melaporkan dan menganalisis kecelakaan kerja yang terjadi di perusahaan. Hal ini meliputi penyelidikan penyebab kecelakaan, pengembangan tindakan perbaikan, dan pelaporan kecelakaan kepada pihak yang berwenang.
5. Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan
- a. Melaksanakan perencanaan pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non kapal sesuai dengan kebijakan direktur rekayasa umum dan harkan
 - b. Menguraikan instruksi pelaksanaan proyek yang ditetapkan oleh Direktur Rekayasa Umum dan Harkan menjadi jadwal kerja serta rincian biaya proyek secara detail
 - c. Menjalankan kegiatan Pembangunan, pemeliharaan dan perbaikan kapal maupun non kapal berdasarkan prinsip QCD.

4. Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko dan SDM

Direktorat Keuangan, Manajemen Risiko dan Sumber Daya Manusia adalah unit kerja struktural dalam organisasi PT PAL Indonesia dan dipimpin oleh seorang direktur keuangan, manajemen

risiko dan SDM, berada langsung dibawah direktur utama dan bertanggung jawab kepada para pemegang saham

1. Divisi Perencanaan Strategis Perusahaan

- a. Menyusun perencanaan dan strategi yang selaras dengan visi perusahaan.
- b. Melaksanakan pengembangan yang diwujudkan dalam business plan serta roadmap perusahaan
- c. Memberikan usulan serta gagasan perbaikan untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang.
- d. Menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja serta Anggaran Perusahaan (RKAP), sekaligus melakukan pemantauan pelaksanaannya melalui Key Performance Indicator (KPI)

2. Divisi Perbendaharaan

- a. Divisi perbendaharaan bertanggung jawab melaksanakan kebijakan pendanaan perusahaan sesuai dengan prinsip pengelolaan pendanaan dan perbankan yang berlaku
- b. Menerapkan strategi untuk mengoptimalkan pengembalian kinerja keuangan serta menjaga likuiditas perusahaan
- c. Melakukan analisis pasar keuangan sebagai dasar pengambilan Keputusan guna meminimalkan risiko pasar keuangan.

3. Divisi Akuntansi

- a. Bertugas mengelola keuangan perusahaan, mencakup pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, serta pelaporan pajak
- b. Melakukan perencanaan dan pengendalian serta pengawasan atas biaya perusahaan dan investasi perusahaan
- c. Menyusun rencana kerja jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang dalam bidang akuntansi dan keuangan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan kegiatan perusahaan.

4. Divisi *Human Capital Management*

- a. Bertugas melakukan evaluasi organisasi agar sejalan dengan perkembangan bisnis perusahaan
- b. Menyusun perencanaan kebutuhan SDM, baik jangka pendek maupun jangka panjang, termasuk program pengembangannya
- c. Menjalankan proses administrasi terkait mutasi, promosi, dan rotasi sebagai upaya peningkatan kompetensi serta penyegaran

5. Divisi Manajemen Risiko

- a. Bertanggung jawab untuk mengenali seluruh risiko yang dapat memengaruhi tercapainya tujuan organisasi
- b. Menilai tingkat dan besaran risiko, termasuk menganalisis karakteristik risiko serta mengukur risiko sebagai dasar untuk evaluasi dan penentuan langkah-langkah mitigasi yang tepat.
- c. Bertanggung jawab untuk melaksanakan langkah-langkah mitigasi risiko dengan tujuan menurunkan atau mempertahankan besaran dan/atau tingkat risiko utama hingga mencapai tingkat risiko residual yang diharapkan.

5. *Senior Executive Vice President Transformation Management*

1. Divisi *Office of The Board*

- a. Menjamin tersedianya informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan oleh dewan komisaris dan direksi
- b. Menjamin kehadiran peserta rapat sehingga kuorum tercapai dan keputusan yang diambil sah serta dapat dipercaya

2. Divisi Legal

- a. Bertanggung jawab memberikan advis hukum atau arahan terkait permasalahan hukum, potensi risiko, serta langkah-langkah yang perlu diambil.

- b. Bertugas mengelola dokumen hukum perusahaan, termasuk kontrak kerja, perjanjian kemitraan, sertifikat saham, dan dokumen legal lainnya
- c. Melakukan analisis terhadap tindakan dan keputusan untuk mengidentifikasi risiko yang mungkin muncul akibat persoalan hukum.

6. *Senior Executive Vice President Technology and Naval System*

1. *Divisi Technology and Quality Assurance*

- a. Memiliki tanggung jawab untuk menjamin bahwa produk atau layanan perusahaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan
- b. Bertugas memastikan bahwa teknologi yang digunakan perusahaan memenuhi persyaratan kualitas dan keamanan yang telah ditetapkan.
- c. Memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan rekomendasi dan masukan kepada manajemen perusahaan terkait pengembangan sistem teknologi informasi dan peningkatan kualitas produk dan layanan.

4.2 Hasil

4.2.1 Pemeliharaan Arsip Inaktif di PT PAL Indonesia

Pada Pasal 24 PER-2/MBU/03/2023 dinyatakan secara eksplisit bahwa pengelolaan arsip dilakukan terhadap arsip yang digunakan secara aktif dalam kegiatan BUMN dan disimpan untuk jangka waktu tertentu. Direksi memiliki tanggung jawab atas pengelolaan arsip di lingkungan BUMN. Dalam Permen ini, pelaksanaan pengelolaan arsip mencakup tahap penciptaan, pemanfaatan dan pemeliharaan, serta pengurangan arsip. Namun, peraturan ini tidak menjelaskan secara merinci tata cara teknis pengelolaan arsip, sehingga penerapannya tetap harus berpedoman pada ketentuan perundang-undangan yang lebih spesifik mengenai

kearsipan. Sebagaimana yang dituliskan dalam pasal 24 ayat 7 PER-2/MBU/03/ 2023 yang berbunyi:

“Pelaksanaan pengelolaan arsip sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dilakukan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai kearsipan.”

Pemeliharaan arsip inaktif di PT PAL Indonesia dilaksanakan melalui dua kegiatan utama, yaitu penyimpanan dan penataan arsip. Proses penyimpanan dijalankan dengan menempatkan arsip yang tidak lagi digunakan dalam kegiatan operasional sehari-hari ke dalam *records center* yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan khusus untuk arsip inaktif. Hal ini bertujuan untuk menjaga keamanan fisik arsip sekaligus memastikan ketersediaannya apabila sewaktu-waktu diperlukan kembali. Sementara itu, kegiatan penataan dilaksanakan dimulai dari tahap pemilahan arsip, kemudian arsip-arsip tersebut dimasukkan ke dalam boks khusus arsip. Setelah itu, boks arsip disusun secara teratur di rak penyimpanan sesuai nomor dan kode tertentu sehingga memudahkan proses temu kembali informasi. Dengan demikian, pemeliharaan arsip inaktif di PT PAL tidak hanya berfokus pada aspek fisik penyimpanan, tetapi juga menekankan keteraturan, keamanan, dan efektivitas pengelolaan arsip untuk mendukung kelancaran administrasi perusahaan.

1. Sarana Penyimpanan Arsip Inaktif

Tempat penyimpanan yang tersedia di pusat arsip PT PAL Indonesia saat ini memang belum sepenuhnya memenuhi standar yang telah ditetapkan sesuai pedoman kearsipan. Kondisi ini semakin menantang karena di PT PAL masih banyak terdapat arsip konvensional, termasuk arsip dinamis inaktif, dengan komposisi sekitar 40% arsip penting dan 60% arsip rahasia. Situasi ini mengindikasikan bahwa sejumlah aspek masih perlu diperbaiki

maupun dilengkapi agar fungsi pusat arsip dapat berjalan lebih optimal. Meskipun demikian, pihak PT PAL Indonesia terus berkomitmen untuk melakukan peningkatan dan pengadaan sarana serta prasarana secara bertahap. Upaya tersebut diharapkan mampu mewujudkan ruang pusat arsip yang selaras dengan standar kearsipan yang ditetapkan, sehingga mendukung terlahirnya pengelolaan arsip yang lebih efektif, aman, dan berdaya guna di masa mendatang.



Gambar 2. Ruang Simpan Arsip

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Gambar diatas merupakan bagian dari ruang simpan arsip pusat yang ada di PT PAL Indonesia. terdapat kurang lebih 10 rak arsip. Masih ada sebagian arsip yang belum ditata dan juga ada beberapa rak yang arsipnya masih berantakan belum dimasukkan dalam boks arsip. Meskipun tidak ada jendela untuk mendapat cahaya dari

matahari, penerangan dari lampu cukup untuk menerangi ruang pusat arsip ini. Keberadaan lemari arsip belum dimanfaatkan secara optimal. Masih banyak space kosong dalam lemari tetapi tidak dipergunakan untuk menyimpan arsip inaktif didalamnya. Lemari arsip ini di alih fungsikan untuk menempatkan buku-buku dan majalah lama yang ada di PT PAL Indonesia. Ruang arsip pusat juga dilengkapi dengan *Air Conditioner*. AC memiliki manfaat untuk menjaga kondisi arsip agar tetap baik dengan mengendalikan suhu dan kelembaban serta dapat membersihkan udara dari debu dan polutan. Selain itu AC juga bermanfaat untuk mencegah tumbuhnya jamur pada arsip. Temperatur suhu dalam ruang simpan arsip dijaga sesuai dengan aturan yang telah ditentukan oleh ANRI. Suhu simpan ruang arsip yang baik yakni berkisar antara (18–22°C) dan kelembapan terjaga (<60%). Untuk kebersihan di pusat arsip ini juga kurang, karena ruang pusat arsip jarang dikunjungi, kebersihan disini juga kurang diperhatikan. Masih banyak debu di beberapa rak arsip karena tidak dibersihkan secara rutin.

2. Tahapan Penataan Arsip Inaktif

Penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia hingga saat ini masih belum sejalan dengan ketentuan yang ditetapkan oleh ANRI. Salah satu penyebab utamanya adalah ketiadaan SOP khusus yang mengatur terkait penataan arsip inaktif, sehingga proses penataan yang dilakukan cenderung tidak seragam antar bagian. Untuk mengatasi hal tersebut, PT PAL Indonesia mengambil langkah pembenahan dengan melibatkan pihak ketiga. Proses pembenahan dan penataan arsip inaktif diselenggarakan menjadi dua gelombang. Gelombang pertama berlangsung pada bulan Agustus hingga Oktober 2024, sementara gelombang kedua dilaksanakan pada bulan Januari hingga Maret 2025. Melalui dua tahap tersebut,

berhasil dihimpun, dicatat, dan ditata kurang lebih sebanyak 34.000 arsip inaktif ke dalam boks arsip. Jumlah ini menunjukkan besarnya volume arsip yang harus ditangani, sekaligus menggambarkan pentingnya adanya sistem yang lebih terstruktur. Dengan adanya penataan ini, diharapkan arsip inaktif dapat lebih mudah diidentifikasi, ditelusuri kembali, serta dimanfaatkan untuk mendukung kebutuhan administrasi maupun kepentingan perusahaan di masa mendatang. Penataan arsip inaktif yang dilakukan oleh PT PAL Indonesia meliputi:

a. Pemilahan



Gambar 3. Pemilahan arsip

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Proses pemilahan arsip dilakukan sebagai langkah awal dalam pengelolaan arsip, yaitu dengan memilah arsip yang memiliki manfaat dari bahan non-arsip seperti formulir kosong, sampul, atau dokumen lain yang tidak memiliki nilai informasi. Selain itu, pemilahan juga mencakup pembuangan duplikasi arsip

yang berlebihan agar tidak memenuhi ruang penyimpanan secara sia-sia. Tujuan utama dari kegiatan ini adalah untuk mengurangi penumpukan arsip di *records center* sekaligus memastikan hanya arsip yang benar-benar penting yang dipertahankan.

Pelaksanaan pemilahan arsip membutuhkan waktu yang cukup lama mengingat jumlah arsip yang harus diproses sangat besar, yaitu mencapai sekitar 100 karung arsip. Kondisi penumpukan arsip dalam jumlah besar ini terjadi karena pada tahun-tahun sebelumnya perhatian terhadap pengelolaan arsip masih sangat minim. Kurangnya kesadaran dan sistem yang baku membuat arsip tidak ditangani secara optimal sehingga menumpuk dalam jangka waktu lama

b. Pengelompokan Arsip

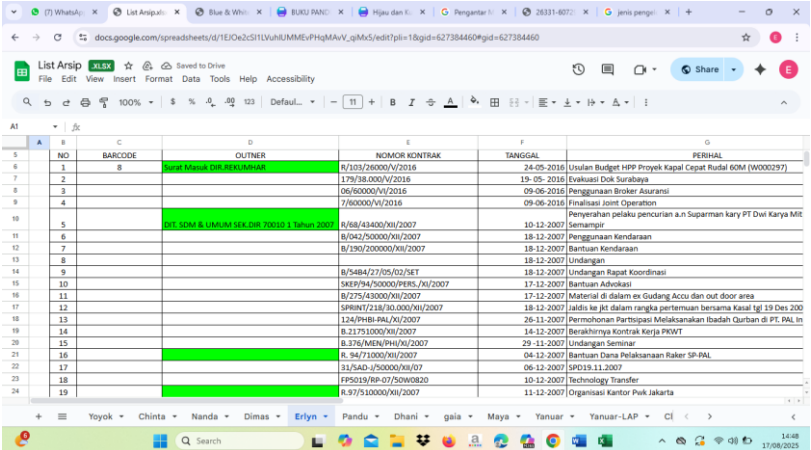


Gambar 4. Pengelompokan Arsip

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Setelah proses pemilahan arsip selesai dilakukan, tahap berikutnya adalah pengelompokan arsip. Pengelompokan ini bertujuan untuk mempermudah penataan, pencarian, serta pemeliharaan arsip sesuai kebutuhan organisasi. Di PT PAL Indonesia, arsip-arsip yang tersimpan memiliki rentang waktu yang cukup panjang, yaitu sejak tahun 1986 hingga tahun 2021. Oleh karena itu, salah satu metode pengelompokannya didasarkan pada tahun penciptaan arsip, sehingga memudahkan dalam penentuan periode arsip serta penetapan masa simpan. Selain itu, pengelompokan juga dilakukan berdasarkan subyek atau isi dari arsip tersebut. Dengan adanya pengelompokan menurut tahun dan subyek, maka manajemen arsip akan lebih sistematis, terstruktur, serta efisien

c. Pencatatan



NO	BARCODE	OUTNER	NOMOR KONTRAK	TANGGAL	PERHAL
1	8	Surat Masuk Dik. POKJARAN	4/101/280000/V/2016	24-05-2016	Usulan Budget HPP Proyek Kapal Cepat Rudal 60M (W000297)
2			1/79/38.000/V/2016	19-05-2016	Evaluasi Dik. Surabaya
3			06/60000/V/2016	09-06-2016	Penggunaan Broker Asuransi
4			7/60000/V/2016	09-06-2016	Finalisasi Joint Operation
5			4/68/43400/X/2007	10-12-2007	Penyerahan pelaku pencurian a.n Suparman kary PT Dwi Karya MIT Semarang
6			8/042/50000/X/2007	18-12-2007	Penggunaan Kendaraan
7			8/190/200000/X/2007	18-12-2007	Bantuan Kendaraan
8			8/5484/27/05/02/SET	18-12-2007	Undangan Rapat Koordinasi
9			5K89/94/50000/PERS./X/2007	17-12-2007	Bantuan Advokasi
10			8/275/43000/X/2007	17-12-2007	Material di dalam ex Gudang Accu dan out door area
11			SPRINT/2.18/10.000/X/2007	18-12-2007	Jadwalkan Jil dalam rangka pertemuan bersama Kasal yg 15 Des 200
12			124/PHB-PA/2007	26-11-2007	Pemohonan Partisipasi Melaksanakan Ibadah Qurban di PT. PAL In
13			8.21751000/X/2007	14-12-2007	Berakhimnya Kontrak Kerja PKWT
14			8.376/MEN/PA/2007	29-11-2007	Undangan Seminar
15			8.341/71000/X/2007	04-12-2007	Bantuan Dana Pelaksanaan Raker SP-PAL
16			31/540-1/50000/X/07	06-12-2007	SPD19.11.2007
17			FP5019/RP-07/50W/0820	10-12-2007	Technology Transfer
18			8.97/510000/X/2007	11-12-2007	Organisasi Kantor Pusk Jakarta

Gambar 5. Pencatatan Arsip

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Pencatatan arsip inaktif dilakukan menggunakan aplikasi *excel*. Adapun pencatatan arsip meliputi barcode, uutner, nomor surat, tanggal surat, perihal, retensi. Barcode ditulis untuk

mengetahui di boks mana nantinya arsip ditempatkan. Outner digunakan untuk mengelompokkan arsip sesuai dengan permasalahannya. Nomor surat dicatat untuk memudahkan penemuan surat. Tanggal surat digunakan untuk menentukan JRA. Perihal dicatat untuk mengetahui isi surat yang dicatat. Retensi digunakan untuk mengetahui kapan nantinya arsip akan dimusnahkan

d. Memasukkan Arsip ke dalam Boks



Gambar 6. Memasukkan Arsip Ke Boks Arsip

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Pada tahap ini, arsip biasanya diikat terlebih dahulu menggunakan tali rafia agar tersusun rapi dan tidak tercecer, kemudian dimasukkan ke dalam boks arsip. Namun, secara ideal

arsip seharusnya dibungkus dengan kertas khusus, seperti kertas *kissing* atau kertas pembungkus arsip, untuk memberikan perlindungan tambahan terhadap kerusakan fisik maupun kelembaban. Setiap arsip yang dimasukkan dalam boks disesuaikan dengan nomor barcode yang sebelumnya sudah dicatat, sehingga memudahkan identifikasi dan pencarian kembali ketika dibutuhkan. Sementara itu, bagi arsip yang tidak memiliki subyek tertentu, dilakukan penandaan khusus dengan pemberian abjad pada setiap satu bundel arsip. Dengan demikian, proses pengemasan ini tidak sekadar menjaga arsip agar rapi dan aman, melainkan turut meningkatkan efektivitas sistem penyimpanan.

e. Penataan Boks Arsip ke dalam Rak



Gambar 7. Penataan Arsip Ke dalam Rak

Sumber: Dokumentasi Pribadi

Tahapan akhir dalam proses pengelolaan arsip adalah melakukan penataan boks arsip ke dalam rak penyimpanan. Untuk memperjelas identitas dan posisi boks, pada bagian samping boks dicantumkan nomor urut atau kode tertentu yang sesuai dengan

daftar pencatatan sebelumnya. Penomoran ini tidak hanya berfungsi sebagai penanda fisik, tetapi juga menjadi acuan dalam sistem pengelolaan arsip agar keteraturan penyimpanan tetap terjaga. Dengan adanya penataan yang sistematis, rak arsip dapat dimanfaatkan secara optimal, serta meminimalkan risiko kesalahan dalam pencarian maupun penyusunan ulang arsip.

4.2.2 Kendala dan Upaya dalam Penataan Arsip Inaktif

Penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia masih mengalami beberapa permasalahan salah satunya keterbatasan sumber daya manusia yang menjadi hambatan utama. Sebab, hanya ada satu petugas yang harus menangani arsip pusat dengan jumlah yang besar dan sebagian merupakan arsip lama. Kondisi ini membuat proses penataan arsip tidak dapat diselesaikan sekaligus, melainkan harus dilakukan secara bertahap sehingga memerlukan waktu yang panjang. Selain itu, keterbatasan fasilitas juga berpengaruh, terutama terkait peralatan pemindaian arsip yang hanya tersedia satu unit sehingga memperlambat proses digitalisasi. Kendala lain yang muncul adalah keterbatasan biaya operasional yang berdampak pada minimnya pengadaan sarana penyimpanan, seperti boks arsip dan ruang khusus penyimpanan yang memadai. Situasi ini diperburuk dengan belum adanya SOP mengenai penataan arsip inaktif. Di sisi lain, kebutuhan akan pelatihan kearsipan juga menjadi hal yang mendesak, agar pengetahuan dan keterampilan tim maupun divisi terkait dapat meningkat, sehingga proses pemeliharaan dan pengelolaan arsip di PT PAL Indonesia mampu berjalan secara optimal serta sejalan dengan ketentuan yang ditetapkan.

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai perbedaan antara kondisi nyata penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia dengan

standar kearsipan yang ditetapkan oleh ANRI, berikut ditampilkan tabel perbandingan.

Aspek	Standar ANRI	Kondisi Nyata di PT PAL Indonesia
SDM Arsiparis	Memiliki arsiparis yang cukup dan kompeten untuk menangani arsip inaktif.	Hanya tersedia satu arsiparis; tenaga pendukung terbatas.
Sarana Prasarana	Ruang Records Center sesuai standar (suhu, kelembapan, keamanan); boks arsip sesuai spesifikasi.	Ruang penyimpanan belum memenuhi standar ANRI: jumlah boks arsip sangat terbatas.
Perangkat Digitalisasi	Memiliki perangkat pemindaian dan sistem informasi kearsipan yang memadai.	Hanya tersedia satu unit scanner; sistem informasi belum optimal.
Dukungan Anggaran	Terdapat alokasi anggaran khusus untuk kearsipan dalam RKAP.	Anggaran kearsipan masih terbatas.
SOP Penataan Arsip Inaktif	SOP baku tersedia dan menjadi pedoman seluruh unit kerja.	Belum memiliki SOP khusus; penataan belum seragam.
Kesadaran Organisasi	Seluruh pegawai/divisi	Sebagian divisi belum tertib; arsip sering

	memahami pentingnya arsip dan tertib menyerahkan arsip inaktif.	tercampur dengan non-arsip.
--	---	-----------------------------

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat jelas bahwa kondisi penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia masih jauh dari standar yang ditetapkan ANRI. Kesenjangan terbesar terletak pada aspek sumber daya manusia, sarana prasarana, serta regulasi internal berupa ketiadaan SOP khusus. Sementara itu, keterbatasan anggaran dan rendahnya kesadaran organisasi memperparah permasalahan sehingga penataan arsip belum berjalan optimal.

Untuk memperbaiki penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia, sejumlah langkah aplikatif dapat segera diterapkan. Perusahaan perlu menambah jumlah arsiparis atau tenaga administrasi pendukung sekaligus meningkatkan kompetensi mereka melalui pelatihan berkelanjutan agar pengelolaan arsip lebih profesional. Dari sisi sarana prasarana, penting untuk menyediakan ruang penyimpanan arsip yang sesuai standar ANRI dengan keamanan yang memadai, menambah boks arsip tahan lama, serta melengkapi perangkat digitalisasi seperti *scanner* berkecepatan tinggi agar proses alih media arsip dapat berjalan lebih cepat dan efisien. Selain itu, manajemen perlu mengalokasikan anggaran khusus dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sehingga kebutuhan kearsipan tidak lagi bergantung pada sisa anggaran tahunan. Perusahaan juga harus segera menyusun dan memberlakukan Standar Operasional Prosedur (SOP) penataan arsip inaktif yang berlaku di seluruh unit, sehingga proses penyerahan, penyimpanan, hingga temu kembali arsip dapat berjalan lebih konsisten dan terstandar. Di samping itu, peningkatan kesadaran seluruh pegawai mengenai pentingnya arsip perlu dilakukan melalui sosialisasi, audit internal, serta pemberian apresiasi atau sanksi bagi unit kerja terkait, agar setiap divisi memiliki

tanggung jawab yang sama dalam menjaga ketertiban arsip. Dengan langkah-langkah ini, sistem pengelolaan arsip inaktif di PT PAL akan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan standar kearsipan nasional, sekaligus memperkuat akuntabilitas serta transparansi perusahaan.

4.3 Pembahasan Interpretasi Instrumen

4.3.1 Standar dan Tujuan Kebijakan

Penataan arsip sebaiknya dilaksanakan sejak tahap penciptaan, karena arsip inaktif merupakan hasil rangkuman dari arsip aktif yang telah melalui proses penilaian dan penyusutan, serta penggunaannya sudah berkurang. Arsip inaktif ini tetap memiliki keterkaitan dengan arsip aktif yang frekuensi pemakaiannya tinggi sesuai prinsip original order. (Anissa Aprilia Sundari, I. I. L. 2023). Pengelolaan arsip inaktif di PT PAL Indonesia berlandaskan pada Permen BUMN PER-2/MBU/03/2023. Dalam regulasi ini tidak dijelaskan secara rinci terkait tahapan penataan arsip inaktif, baik untuk arsip inaktif teratur maupun arsip inaktif tidak teratur, Pada pasal tersebut hanya dituliskan secara implisit mengenai pengelolaan arsip tanpa memerinci pengelolaan arsip sesuai dengan jenisnya. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Arsiparis dikatakan bahwa:

“Untuk penataan arsip inaktif dalam regulasi BUMN tidak dijelaskan secara rinci, PT PAL mengambil pedoman dari ANRI terkait penataan arsip inaktif, karena ANRI mengatur dari setiap sisi dan aspek untuk pengelolaan arsip PT PAL mulai dari penataan arsip inaktif, bagaimana cara membuat JRA, dan klasifikasi arsip” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Hal serupa juga dikatakan oleh biro kepatuhan dan kearsipan yang mengatakan bahwa:

“Kalau secara regulasi PER-BUMN tidak mengatur secara spesifik terkait pengelolaan arsip inaktif tetapi hanya sebagai kewajiban BUMN harus mengelola arsip itu seperti apa, tetapi kalau untuk terkait regulasi secara rinci sudah diatur oleh peraturan ANRI jadi kita mengikuti peraturan kepala ANRI terkait dengan penataan arsip inaktif” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Saat ini, PT PAL Indonesia belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus yang mengatur tentang penataan arsip inaktif. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya proses pengelolaan arsip inaktif, karena belum adanya pedoman baku yang dapat dijadikan acuan oleh para pelaksana. Berdasarkan hasil wawancara dengan arsiparis, dijelaskan bahwa penyusunan SOP penataan arsip inaktif baru akan dilakukan setelah terususun empat pilar utama kearsipan, yaitu meliputi tata naskah dinas, pengklasifikasian arsip, JRA, serta SKKA arsip telah disusun dan diterapkan secara menyeluruh. Dengan kata lain, keberadaan SOP dianggap sebagai langkah lanjutan yang hanya dapat dilakukan apabila fondasi kearsipan sudah terbentuk dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT PAL Indonesia hingga kini masih berada pada fase pembangunan sistem kearsipan yang berkelanjutan, dengan fokus awal pada penyusunan instrumen dasar kearsipan sebelum masuk ke tahap penerapan teknis penataan arsip inaktif.

“PT PAL belum memiliki SOP, untuk saat ini PT PAL masih bertahap dalam melakukan perbaikan arsip. sekarang ini masih dalam tahap paling dasar yaitu penyusunan 4 pilar. Kemudian baru akan membuat SOP terkait dengan pemindahan, penataan, ataupun pemusnahan” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Dengan tidak adanya SOP maka tujuan dari penataan arsip inaktif ini belum bisa dijelaskan kepada para pelaksana. Tetapi, ketika melakukan pengumpulan data terkait dengan draft JRA, arsiparis sudah menjelaskan kepada pelaksana kalau nantinya dokumen tersebut akan dijelaskan dan diatur dalam draft atau pedoman di PT PAL Indonesia. Tujuan dan prosedur penataan arsip inaktif sebenarnya mudah untuk dipahami. Penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia ini bertujuan agar informasi terpusat menjadi satu agar arsipnya terjaga, dalam artian informasi yang terdapat dalam arsip tersebut masih terjaga sampai saat ini. Untuk prosedur penataannya, karena dari awal arsipnya sudah tercampur secara acak maka pihak PT PAL Indonesia melakukan prosedur penataan yang belum terprosedur sama sekali. Oleh karena itu, setelah pengesahan terkait instrumen pengelolaan arsip dinamis PT PAL akan melakukan penyusunan terkait dengan SOP penataan arsip inaktif.

4.3.2 Sumber Daya

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang krusial dalam pelaksanaan kebijakan. Implementasi tidak akan berlangsung secara efektif apabila SDM yang terlibat kurang kompeten, meskipun substansi kebijakan telah disampaikan dengan jelas dan konsisten. (Anissa Aprilia Sundari, I. I. L. 2023). Untuk saat ini hanya ada 1 arsiparis di PT PAL Indonesia karena pengelolaan arsip di PT PAL Indonesia baru aktif kembali pada tahun 2020. Arsiparis sendiri memiliki latar belakang di bidang kearsipan meskipun dulunya bukan murni lulusan kearsipan tetapi dari ilmu informasi dan perpustakaan. Tetapi pada saat kuliah terdapat teori mengenai kearsipan seperti penyusunan draft pedoman. Keberadaan 1 orang arsiparis sangat tidak memungkinkan untuk melakukan penataan arsip inaktif secara optimal.

Menurut PER-2/MBU/03/2023 tidak ditemukan adanya informasi mengenai spesifikasi sarana penyimpanan untuk penataan arsip inaktif.

Kondisi ruang penyimpanan arsip di PT PAL Indonesia belum sesuai dengan standar. Berdasarkan wawancara dengan ariparis dikatakan:

“Kondisi ruang penyimpanan arsip inaktif di PT PAL Indonesia masih belum mencapai standar karena peralatan dan perlengkapan disana masih belum sesuai. Tetapi sebenarnya untuk memenuhi standar kita berusaha melakukan step by step karena untuk menyimpan arsip sesuai standar tersebut pastinya membutuhkan biaya operasional yang tinggi” (Ariparis, 23 Juni 2025).

Kabiro Kepatuhan dan kearsipan menyampaikan bahwasannya:

“Di tahun 2024 kami anggarkan untuk arsip kurang lebih 100jt karena terkait pendataan arsip lama. untuk 2025 ini kami turunkan karena fungsi kepatuhan adanya audit jadi tidak bisa banyak, kami anggarkan kurang lebih ada 30-40 jt dan tujuannya untuk memberikan pelatihan kepada sekretaris divisi” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Pada tahun 2024 di anggarkan dana sebesar 100 juta untuk pendataan arsip lama, bukan untuk pemenuhan standar peralatan dan perlengkapan di ruang arsip. Selain peralatan dan perlengkapan yang belum sesuai dengan standar, kondisi ruang simpan arsip yang tidak terlalu besar juga menjadi kendala. Ketika arsip setiap divisi dipindahkan di pusat arsip dapat dipastikan kurangnya ruang simpan atau overload. Saat ini, di pusat arsip yang menyimpan arsip-arsip direktur sudah sesuai dengan standar minimum. Sudah terdapat AC, dan penyimpanan arsip di rak juga sudah bagus meskipun masih dalam standar minimum untuk kearsipan.

Untuk saat ini belum tersedia sistem pendukung berbasis teknologi informasi untuk pengelolaan arsip inaktif karena Tata kelola arsip inaktif yang belum efektif di PT PAL Indonesia. Arsiparis menyampaikan bahwa:

“Kita menginginkan akan ada basis teknologi untuk menginput data tersebut pada database, karena kita mempunyai database yang Namanya M4 database tersebut bisa kita tambahkan untuk bagian kearsipan, tapi untuk saat ini masih belum ada tapi ada rencana. untuk saat ini kita masih pakai google dokumen atau spreadsheet” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Untuk sementara ini PT PAL masih menggunakan google dokumen atau *spreadsheet* untuk menyimpan list arsip sebagai alternatif dalam pencarian arsip lama. Mengacu pada Permen BUMN PER-2/MBU/03/2023 dalam pasal 24 bahwasannya arsip dapat dilakukan secara elektronik, kedepannya PT PAL akan melakukan digitalisasi arsip. Tetapi tidak semua arsip inaktif yang akan digitalisasi. Perusahaan akan melihat dan mempertimbangkan arsip mana yang harusnya digitalisasi. Jika arsip inaktifnya memiliki nilai sejarah dan bersifat permanen akan dilakukan digitalisasi arsip, seperti contoh arsip kontrak kerja pembuatan kapal selam, arsip desain pembuatan kapal perang dan lain sebagainya.

4.3.3 Komunikasi dan Aktivitas Penegakan

Dalam pelaksanaan kebijakan, komunikasi berperan sebagai faktor yang menentukan keberhasilan implementasinya. Komunikasi juga berfungsi sebagai media untuk menyampaikan informasi mengenai kebijakan yang akan diterapkan. Informasi dan kebijakan pengelolaan arsip di PT PAL Indonesia disampaikan melalui 2 cara penyampaian. Penyampaian melalui digital dan penyuluhan secara langsung. Seperti

yang di katakan oleh arsiparis dan kabiropatuhan dan kearsipan bahwasannya:

*“Informasi dan kebijakan arsip kita sudah dimudahkan dengan adanya aplikasi m4 disitu ada terkait dengan modul”
(Kabiropatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).*

“untuk penyuluhan secara langsung kita melakukan transfer knowledge dengan setiap unit” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Penyampaian secara digital terdapat pada aplikasi bernama M4 yang didalamnya terdapat modul pengelolaan arsip sehingga semua bisa mengakses dan membaca dengan mudah. Adapun untuk penyampaian secara langsung arsiparis menggunakan metode *transfer knowledge* dengan setiap unit. Kelebihan menggunakan metode *transfer knowledge* ini yakni dapat langsung mengadakan *sharing session*. Pihak manajemen sebenarnya telah memberikan arahan terkait penataan arsip inaktif. Namun, sosialisasi belum bisa dilakukan karena harus menunggu dasar yang kuat seperti 4 instrumen pengelolaan arsip dan juga SOP. Arahan dari manajemen umumnya diberikan dalam bentuk tugas dan bukan sosialisasi formal. Namun, sosialisasi internal telah dilakukan bersamaan dengan kegiatan JRA untuk menyampaikan cara pengelolaan arsip yang benar. Kabiropatuhan dan kearsipan mengatakan:

“Pada saat tahun 2023 akhir ada sosialisasi kearsipan dari ANRI, disitu disampaikan bahwa kita harus menyelamatkan arsip-arsip terkait maritim”(Kabiropatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Dengan adanya sosialisasi tersebut, kemudian dijadikanlah dasar untuk mempercepat upaya perbaikan dan pendataan arsip sesuai dengan

apa yang diminta dari ANRI. PT PAL Indonesia melakukan koordinasi antar divisi terkait dengan penataan arsip inaktif. Karena arsip di PT PAL ini saling berkaitan antara divisi satu dengan divisi yang lain seperti contoh arsip proyek kapal perang. Arsip ini akan terbagi menjadi lini divisi yang terkait. Adapun divisi yang terkait yakni dari divisi kapal perang, divisi *quality assurance*, divisi desain. Evaluasi mengenai pelaksanaan penataan arsip inaktif di PT PAL Indonesia belum pernah dilakukan karena belum ada koordinator. Seperti yang dikatakan Arsiparis.

“Belum ada evaluasi tapi mungkin next pasti ada audit internal” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Saat ini dari pihak biro kepatuhan dan kearsipan hanya mengikuti peraturan yang ada. Untuk evaluasi akan dilaporkan ke direksi atau sekretaris perusahaan terkait dengan penataan arsip inaktif. Di PT PAL Indonesia sendiri juga belum terdapat sanksi atau konsekuensi jika divisi tidak melakukan penataan arsip inaktif dengan baik. Tetapi jika secara aturan setiap divisi harus menata arsipnya secara baik. Sanksi itu sendiri harusnya adalah sebuah bentuk tanggung jawab dari masing masing divisi. Jika arsipnya tidak ditata dengan baik maka ketika arsip itu hilang atau informasi itu hilang dan mereka membutuhkannya di kemudian hari maka akan menjadi tanggung jawab divisi itu sendiri.

4.3.4 Karakteristik Organisasi Pelaksana

PT PAL Indonesia saat ini belum terdapat divisi khusus yang secara spesifik menangani pengelolaan arsip inaktif. Kondisi ini menyebabkan penataan arsip inaktif belum dapat dilakukan secara maksimal karena tidak adanya unit kerja yang fokus pada aspek pengelolaan tersebut Arsiparis mengatakan bahwasannya:

“Untuk divisi khusus itu gaada, kita masih dibawah lini departemen. Sepertinya memang tidak akan dibuat karena kita mengelolanya memang satu PAL ini” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Arsip aktif dikelola oleh tiap divisi atau unit kerja dan pihak yang bertanggung jawab mengelola atau bertanggung jawab adalah sekretaris pada setiap divisi. Untuk arsip inaktif berada di bawah sekretaris perusahaan yang dilakukan oleh relasi kelembagaan dan dilaksanakan oleh biro kepatuhan dan kearsipan. Jadi arsip inaktif yang sudah masuk di pusat arsip akan menjadi tanggung jawab biro kepatuhan dan kearsipan. Secara petunjuk organisasi biro kepatuhan dan kearsipan diberi tanggungjawab untuk mengelola arsip inaktif sehingga secara tidak langsung biro kepatuhan dan kearsipan memiliki wewenang untuk mengelola arsip inaktif yang ada di PT PAL Indonesia termasuk pengelolaan arsip rahasia. Arsiparis menyampaikan bahwasannya:

“Untuk kewenangan dalam melakukan pengelolaan arsip sebenarnya cukup. Cuma untuk beberapa arsip rahasia memang kita tidak perlu untuk membuka informasinya” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Biro kepatuhan dan kearsipan hanya memiliki kewenangan menjaga dan mengelola informasi arsip rahasia tanpa harus mengetahui secara rinci isi informasinya seperti apa. Karena seperti yang diketahui basis di PT PAL Indonesia informasinya banyak yang rahasia dan berkaitan dengan negara. Sehingga, kemungkinan tidak semua informasi harus diketahui secara jelas atau dalam artian hanya sebatas luarannya saja. Dengan adanya struktur organisasi ini cukup untuk mendukung pelaksanaan kebijakan. Dalam melakukan pengelolaan arsip tidak ada pembagian tugas karena hanya ada

1 arsiparis. Arsiparis melakukan pengelolaan arsip dari awal sampai dengan akhir.

4.3.5 Lingkungan Sosial, Ekonomi dan Politik

Pengelolaan arsip inaktif di PT PAL Indonesia tidak hanya mengacu pada regulasi PER-2/MBU/03/2023. Peraturan dari ANRI juga dijadikan kiblat pengelolaan arsip inaktif di PT PAL Indonesia. Seperti yang disampaikan oleh Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan bahwasannya:

“PER-2/MBU/03/2023 peraturan Menteri terkait acuan pengelolaan arsip inaktif hanya secara umum saja. Bahwasannya BUMN harus melaksanakan pengelolaan arsip. untuk pengelolaan arsip inaktif harus mengikuti Perka ANRI” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan kearsipan, PT PAL Indonesia senantiasa berpedoman pada peraturan yang telah ditetapkan oleh ANRI sebagai acuan utama. Hal ini menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk menyesuaikan pengelolaan arsip dengan standar nasional yang berlaku. Upaya perbaikan dalam pengelolaan arsip inaktif di PT PAL Indonesia juga tidak hanya menjadi tanggung jawab internal, melainkan memperoleh dukungan penuh dari pihak manajemen serta pihak eksternal yang terkait.

“Pasti ada dukungan dari manajemen karena kita melakukan pengelolaan informasi. Kita juga menggandeng pihak eksternal dalam mengelola arsip ini” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Kepala Biro Kepatuhan dan Kearsipan juga menyampaikan:

“Dukungan sebenarnya sudah ada dari direksi salah satunya kita pernah mengikuti sosialisasi dari Bu Qoni. Setelah adanya dasar untuk melakukan perbaikan selanjutnya kita meminta izin kepada direksi untuk melakukan perbaikan arsip dan di acc kan” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Dukungan terhadap pengelolaan arsip berbasis digital di PT PAL Indonesia diperoleh langsung dari jajaran Direksi sebagai bentuk komitmen perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kearsipan. Sebagai wujud nyata dari dukungan tersebut, pada periode Agustus hingga Oktober 2024, serta Januari hingga Maret 2025, perusahaan menjalin kolaborasi dengan pihak luar yang berkompeten dalam bidang kearsipan. Melalui kerja sama ini, dilakukan berbagai langkah strategis seperti inventarisasi, pengelompokan, hingga digitalisasi arsip, sehingga seluruh arsip perusahaan dapat terdokumentasi dengan baik.

Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk memastikan arsip dapat terekap dan terdaftar secara rapi, tetapi juga untuk memudahkan proses temu kembali informasi ketika dibutuhkan. Dengan adanya dukungan manajemen puncak serta kolaborasi dengan pihak luar, diharapkan pengelolaan arsip di PT PAL Indonesia semakin terstruktur, modern, dan selaras dengan standar pengelolaan arsip yang berlaku. Dukungan mengenai pentingnya penataan arsip inaktif ini pun juga didapatkan dari pimpinan, Kepala Biro Kepatuhan Dan Kearsipan mengatakan:

“Ada dukungan dari Pak Dirut bahwa harus melaksanakan pembenahan arsip pusat” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Arsiparis juga menyampaikan bahwasannya:

“Untuk dukungan pasti ada karena kita sudah ada struktur organisasi dan tugas dan fungsi, sudah pasti ada dukungan dari pimpinan” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Penataan arsip di PT PAL Indonesia mendapatkan dukungan penuh dari Direktur Utama, Bapak Dr. Kaharuddin Djenod, M.Eng. Dukungan tersebut tidak hanya terbatas pada aspek penataan arsip inaktif semata, tetapi juga mencakup langkah-langkah pembenahan terhadap kondisi pusat arsip agar lebih representatif dan sesuai dengan standar kearsipan yang berlaku. Komitmen pimpinan ini menunjukkan bahwa pengelolaan arsip dipandang menjadi bagian esensial dari sistem tata kelola perusahaan yang baik meskipun dalam praktiknya tingkat prioritas arsip belum menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi jalannya operasional perusahaan. Dengan demikian, dukungan pimpinan menjadi pondasi utama untuk mendorong peningkatan kualitas pengelolaan arsip, baik melalui penataan arsip maupun pembenahan pusat arsip sebagai sarana penyimpanan yang layak dan terstandar. Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan menyampaikan bahwasannya:

*“Untuk kondisi sebenarnya tidak terlalu berpengaruh untuk perusahaannya, tetapi secara arsip itu sebenarnya membantu perusahaan dalam menyimpan informasi”
(Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).*

Arsiparis juga menambahkan bahwa:

“Beberapa orang meremehkan pengelolaan arsip. Kondisi ini didasari oleh kurangnya pemahaman pegawai akan pentingnya pengelolaan arsip” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Seiring berjalannya waktu, kesadaran akan pentingnya arsip dalam mendukung aktivitas perusahaan semakin nyata dirasakan oleh setiap divisi di PT PAL Indonesia. Proses pengumpulan data arsip pada masing-masing divisi sering kali membuka wawasan bahwa arsip bukan hanya sekadar dokumen penyimpanan, melainkan aset informasi yang memiliki nilai strategis bagi keberlangsungan perusahaan. Arsip dapat menjadi sumber rujukan, bukti autentik, sekaligus acuan dalam pengambilan keputusan yang krusial.

Sebagai contoh konkret, pada bulan April tahun 2024 divisi engineering berhasil memenangkan tender proyek BMPP (*Barge Mounted Power Plant*). Keberhasilan ini tidak lepas dari keberadaan arsip lama yang tercipta pada tahun 1990-an, ketika PT PAL Indonesia pernah menangani proyek dengan karakteristik hampir serupa. Arsip tersebut kemudian dijadikan referensi dan bukti pengalaman perusahaan dalam mengerjakan proyek sejenis, sehingga mampu memperkuat posisi PT PAL Indonesia di hadapan pihak pemberi tender. Peristiwa ini semakin menegaskan bahwa arsip memiliki peran penting sebagai pendukung daya saing perusahaan sekaligus sebagai bukti historis yang bernilai tinggi.

4.3.6 Sikap Pelaksana

Bagi para pelaksana penataan arsip inaktif sangat penting dilakukan oleh PT PAL Indonesia. Arsiparis Menyampaikan:

“Sangat penting dilakukan penataan arsip inaktif, karena beberapa arsip disini terkait dengan proyek-proyek. Harusnya memang dilakukan penataan arsip inaktif karena setelah proyek selesai arsip-arsipnya tidak menjadi kesatuan yang utuh” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Setelah proses penataan arsip inaktif dilakukan, diharapkan ke depan seluruh arsip inaktif dapat tersusun dengan rapi dan menjadi satu kesatuan

yang utuh. Arsip inaktif memiliki peran penting karena di dalamnya tersimpan berbagai informasi berharga yang dapat mendukung kebutuhan perusahaan. Selama proses pembenahan, ditemukan sejumlah dokumen yang bernilai historis, di antaranya tulisan mengenai sejarah PT PAL yang dibuat oleh seseorang, serta kontrak pembangunan kapal yang berasal dari tahun 1980 hingga 1990.

Keberhasilan dalam penataan arsip inaktif bukan semata-mata ditentukan oleh sistem atau fasilitas yang ada, melainkan juga oleh rasa tanggung jawab setiap pekerja. Oleh karena itu, setiap individu di lingkungan kerja harus memiliki kesadaran untuk bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya masing-masing. Dengan demikian, penataan arsip inaktif dapat berjalan optimal dan memberikan manfaat nyata bagi perusahaan, baik dalam aspek administratif, historis, maupun strategis.

Terdapat 3 kendala utama yang disebutkan arsiparis dalam melaksanakan penataan arsip:

“Tentu ada kendala dalam melakukan penataan arsip ini, kendala pertama yaitu SDM, kendala biaya operasional dan kendala terkait waktu” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Penataan arsip bukanlah pekerjaan yang dapat diselesaikan secara instan dalam satu waktu. Proses ini membutuhkan tahapan yang sistematis dan dilakukan secara bertahap (*step by step*) agar hasilnya benar-benar optimal. Dalam praktiknya, efektivitas penataan arsip sangat dipengaruhi oleh jumlah dan ketersediaan SDM. Jika SDM yang terlibat cukup banyak, maka waktu yang dibutuhkan relatif lebih singkat sehingga penyelesaian penataan arsip dapat berlangsung lebih cepat. Namun demikian, masih terdapat sejumlah kendala operasional yang perlu diperhatikan. Salah satu kendala utama terletak pada keterbatasan sarana penyimpanan, seperti rak atau boks arsip, serta ruang yang tersedia untuk menata arsip masih belum memadai. Hal ini diperparah dengan keterbatasan anggaran, mengingat

kegiatan kearsipan di PT PAL belum ditempatkan sebagai prioritas utama perusahaan. Selain itu, tantangan lain muncul dari rendahnya tingkat kesadaran sebagian pegawai terhadap pentingnya pengelolaan arsip inaktif. Kurangnya kepedulian ini menyebabkan penataan arsip belum berjalan maksimal.

Dari sisi kebijakan dan sistem yang berlaku saat ini, pelaksanaan tugas pengelolaan arsip inaktif sebenarnya cukup terbantu. Kepala Biro Kepatuhan dan Kearsipan mengatakan bahwasannya

“Kebijakan dari manajemen memudahkan kami, kami diberi kelonggaran untuk melakukan pengelolaan sesuai dengan aturan” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Pihak pelaksana diberikan keleluasaan untuk mengelola arsip sesuai dengan aturan yang ada, dan manajemen juga tidak memberikan hambatan dalam hal akses, permintaan, maupun pengadaan kebutuhan kearsipan. Meskipun demikian, proses pengadaan fasilitas dan sarana pendukung seringkali memerlukan waktu yang cukup lama, sehingga dapat memperlambat kelancaran penataan arsip.

Upaya perbaikan dalam penataan arsip inaktif tidak terlepas dari kendala-kendala yang ada. Kepala Biro Kepatuhan dan Kearsipan menyampaikan bahwasannya:

“Kendala itu harus dilaksanakan, dengan pelaksanaan kendala itu dijalankan atau diminimalisirkan” (Kabiro Kepatuhan dan Kearsipan, 24 Juni 2025).

Kendala tersebut harus dihadapi dengan langkah-langkah nyata, baik dengan cara dijalankan maupun diminimalisir, karena setiap pengurangan hambatan sudah termasuk bentuk perbaikan bagi pelaksana. Dari segi ruang, diperlukan penataan yang sesuai standar, termasuk

penambahan fasilitas dan sarana penyimpanan agar arsip dapat tersusun lebih teratur. Selain itu, keterbatasan jumlah sdm turut menjadi hambatan yang signifikan. Untuk itu, perlu adanya tambahan SDM yang khusus menangani pengelolaan arsip inaktif agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih optimal. Dari sisi biaya operasional, pelaksana membutuhkan dukungan anggaran yang memadai, sehingga saran yang dapat diberikan adalah menyesuaikan anggaran sesuai kebutuhan, terutama untuk menambah tenaga kerja. Adapun perbaikan lainnya berkaitan dengan pola komunikasi antar pelaksana. Arsiparis mengungkapkan bahwasannya:

“Untuk perbaikannya lebih ke perbaikan cara komunikasi kita untuk menyamakan persepsi dari setiap lini divisi supaya arsip yang akan dipindahkan langsung di tata di rak agar memudahkan arsiparisnya” (Arsiparis, 23 Juni 2025).

Diperlukan keselarasan pemahaman dan persepsi di setiap lini divisi, sehingga arsip yang dipindahkan dapat langsung ditata pada rak sesuai ketentuan. Dengan adanya koordinasi dan komunikasi yang baik, proses penataan arsip inaktif akan menjadi lebih efektif, efisien, dan memberikan manfaat maksimal bagi perusahaan.