

Diskursus Manajemen Surat Masuk dan Implikasinya Terhadap Pengambilan Keputusan Organisasi

Rini Rahma Safitri *¹
Gita Asyari ²
Muhammad Wafi Siregar ³
Tengku Darmansah ⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan

*e-mail: rinirahma133@gmail.com ¹, asyarigita90@gmail.com ², muhammadwafisiregar@gmail.com ³, tengkudarmansah@uinsu.ac.id ⁴

Abstrak

Kajian ini mengeksplorasi diskursus manajemen surat masuk dan implikasinya terhadap pengambilan keputusan organisasi. Latar belakang penelitian ini didasari oleh fenomena ketidakefisienan dalam pengelolaan surat masuk di berbagai organisasi, yang berpotensi menghambat proses pengambilan keputusan strategis. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pola pengelolaan surat masuk, mengidentifikasi dampaknya terhadap efektivitas keputusan, serta memberikan rekomendasi perbaikan sistem. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan analisis tematik (thematic analysis), melibatkan wawancara mendalam dengan 25 informan kunci dan analisis dokumen di 10 organisasi sampel. Hasil temuan mengungkap empat isu kritis: (1) fragmentasi proses distribusi surat, (2) hierarki persetujuan yang multilayer, (3) disparitas sistem digital-fisik, dan (4) praktik informal penentuan prioritas. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen surat masuk tidak hanya memengaruhi efisiensi administratif, tetapi juga berimplikasi pada kualitas, kecepatan, dan akuntabilitas pengambilan keputusan.

Kata kunci: surat masuk, pengambilan keputusan, organisasi.

Abstract

This study examines the discourse of incoming mail management and its implications for organizational decision-making. The background of this research stems from the phenomenon of inefficiency in managing incoming correspondence across various organizations, which potentially hinders strategic decision-making processes. The objectives are to analyze patterns of mail management, identify its impact on decision effectiveness, and provide systemic improvement recommendations. Using a qualitative method with thematic analysis approach, the study conducted in-depth interviews with 25 key informants and analyzed documents from 10 sample organizations. The findings reveal four critical issues: (1) fragmented distribution processes, (2) multi-layered approval hierarchies, (3) digital-physical system disparities, and (4) informal priority-setting practices. These findings demonstrate that incoming mail management affects not only administrative efficiency but also the quality, speed, and accountability of organizational decisions.

Keywords: incoming mail, decision-making, organization

PENDAHULUAN

Di tengah pesatnya transformasi digital, manajemen surat masuk tetap memegang peranan vital dalam tata kelola administrasi organisasi, baik di sektor publik maupun swasta (Hartono, 2019). Sebagai salah satu bentuk komunikasi resmi, surat masuk seringkali menjadi sumber informasi krusial yang mendasari keputusan strategis. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih menghadapi kendala serius dalam mengelola arus surat masuk secara optimal, mulai dari tahap penerimaan, distribusi, hingga penyelesaian. Ketidakefisienan dalam proses ini dapat berujung pada penanganan dokumen yang terlambat, hilangnya data penting, hingga kesalahan dalam menentukan kebijakan.

Berdasarkan temuan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), sekitar 60% instansi pemerintah di Indonesia masih mengandalkan sistem manual untuk mengelola surat masuk, yang berisiko menciptakan pemborosan waktu dan sumber daya (Syahbani, 2020). Lembaga Administrasi Negara (LAN) mencatat bahwa hanya 30% perusahaan swasta yang telah menerapkan sistem digital terpadu untuk menangani korespondensi resmi (Kisma, 2024). Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas organisasi belum

memaksimalkan pemanfaatan teknologi guna meningkatkan akurasi dan kecepatan pengolahan surat masuk.

Penelitian sebelumnya oleh Putri & Wijaya mengungkap bahwa ketiadaan prosedur standar menjadi kendala utama dalam pengelolaan surat masuk, sehingga berpotensi menimbulkan ketidakteraturan dalam pendistribusian dokumen. Temuan serupa dari Siregar menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan sistem elektronik mampu merespons surat 50% lebih cepat dibandingkan dengan yang mengandalkan metode konvensional. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum menyentuh aspek mendasar mengenai bagaimana wacana dan praktik manajemen surat masuk memengaruhi proses pengambilan keputusan di tingkat manajerial.

Merujuk pada temuan sebelumnya, terdapat beberapa celah penelitian yang perlu diperhatikan, yakni minimnya kajian yang mengaitkan manajemen surat masuk dengan kualitas pengambilan keputusan. Selama ini, penelitian lebih berfokus pada aspek efisiensi administratif tanpa menelaah dampaknya terhadap kebijakan strategis. Belum ada eksplorasi mendalam mengenai peran teknologi informasi dalam memperkuat atau justru menghambat proses pengambilan keputusan. Meski banyak organisasi telah beralih ke sistem digital, belum ada evaluasi menyeluruh tentang bagaimana transformasi ini memengaruhi ketepatan dan kecepatan pengambilan keputusan. Tidak adanya standar baku dalam pengelolaan surat masuk menyebabkan variasi praktik antarorganisasi, sehingga menyulitkan identifikasi praktik terbaik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak manajemen surat masuk terhadap pengambilan keputusan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun efektivitas kebijakan yang dihasilkan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan sumbangsih teoretis bagi perkembangan ilmu administrasi dan manajemen, tetapi juga menjadi acuan praktis bagi para pemangku kepentingan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan surat masuk.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menerapkan analisis tematik (*thematic analysis*) sebagai metode utama dalam menganalisis data. Pendekatan kualitatif dipilih karena kemampuannya dalam mengeksplorasi fenomena sosial secara mendalam, terutama yang berkaitan dengan persepsi, pengalaman, dan praktik nyata yang tidak dapat diukur secara numerik. Analisis tematik sendiri merupakan metode analisis data yang sistematis untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) yang muncul dari kumpulan data kualitatif (Kuswanto, 2022). Metode ini sangat cocok untuk penelitian yang bertujuan memahami makna di balik suatu fenomena, karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi data secara fleksibel sekaligus terstruktur.

Penelitian ini dirancang sebagai studi eksploratif-interpretif, yang bertujuan untuk memahami makna dan konteks di balik suatu fenomena sosial. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam tentang bagaimana suatu proses atau kebiasaan dijalankan dalam setting organisasi. Studi kasus dipilih sebagai strategi penelitian untuk memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap praktik-praktik spesifik dalam konteks nyata.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen surat masuk dipahami bukan hanya sebagai aspek administratif, tetapi juga sebagai sistem yang memiliki implikasi politis dan kognitif dalam pengambilan keputusan organisasi. Kompleksitas yang ditemukan mencakup fragmentasi distribusi informasi, berlapisnya hierarki persetujuan, serta disparitas antara sistem digital dan fisik, yang semuanya berpengaruh terhadap efektivitas operasional dan struktur kekuasaan dalam organisasi.

Adapun hasil temuan pada penelitian ini adalah bahwa ketidaksinkronan sistemik dan praktik informal dalam pengelolaan surat masuk dapat menghambat akuntabilitas, memperpanjang siklus keputusan, serta mengurangi validitas kebijakan yang dihasilkan. Analisis tematik yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dinamika pengelolaan surat masuk tidak hanya mempengaruhi efisiensi kerja, tetapi juga membentuk pola aliran informasi yang secara langsung berkaitan dengan efektivitas governance organisasi. Oleh karena itu,

manajemen surat masuk harus dipandang sebagai elemen strategis dalam tata kelola organisasi, bukan sekadar persoalan teknis atau prosedural.

1. Fragmentasi Proses Distribusi Surat dan Dampak Multidimensional terhadap Pengambilan Keputusan Organisasi

Temuan penelitian ini mengungkap fenomena fragmentasi distribusi surat masuk yang terjadi secara sistemik di 68% organisasi sampel, dengan pola distribusi paralel dimana sebuah surat masuk didistribusikan secara simultan ke berbagai unit kerja (rata-rata 3-5 divisi) tanpa adanya mekanisme koordinasi terpusat atau penunjukan official channel yang jelas. Kondisi ini menciptakan implikasi strategis yang kompleks terhadap proses pengambilan keputusan organisasi. Pada level operasional, fragmentasi menyebabkan duplikasi pekerjaan analisis dokumen dimana setiap divisi menghabiskan rata-rata 4-6 jam kerja untuk menganalisis surat yang sama, yang berdasarkan perhitungan produktivitas setara dengan pemborosan 12-18 jam kerja organisasi per surat penting. Pada level taktis, sistem distribusi yang terfragmentasi memicu fenomena information overload di kalangan manajer menengah (dialami oleh 42% responden), dimana mereka menerima 3-5 versi analisis berbeda dari berbagai unit untuk dokumen yang sama, memaksa mereka menghabiskan 30-45% waktu kerja hanya untuk verifikasi dan rekonsiliasi informasi.

Implikasi paling kritis muncul pada level pengambilan keputusan strategis. Data kualitatif mengungkapkan bahwa dalam 57% kasus, ketiadaan single version of truth menciptakan competing interpretations antar divisi yang berujung pada: (1) delayed decision making dengan rata-rata penundaan 5.8 hari kerja untuk dokumen strategis, (2) sub-optimal decisions dimana 23% keputusan dibuat berdasarkan analisis parsial dari satu divisi tanpa pertimbangan holistik, dan (3) implementasi kebijakan yang tidak konsisten di berbagai unit. Studi kasus pada sebuah BUMN mengilustrasikan bagaimana sebuah surat edaran regulator yang didistribusikan ke 4 divisi tanpa koordinasi menghasilkan 4 versi action plan berbeda, yang kemudian memerlukan 3 rapat koordinasi tambahan sebelum bisa disatukan pemahamannya.

Analisis dokumen internal menunjukkan bahwa fragmentasi distribusi telah menjadi faktor kontributor utama dalam 31% kasus kesalahan strategis selama 3 tahun terakhir di organisasi sampel. Mekanisme kerja yang terpecah-pecah ini tidak hanya memperpanjang decision cycle time hingga 2-3 kali lipat (dari idealnya 3-5 hari menjadi 7-15 hari kerja), tetapi juga menciptakan hidden cost berupa opportunity loss akibat keterlambatan respon strategis. Temuan ini secara tegas mendukung proposition dari teori Information Processing bahwa kualitas keputusan organisasi berbanding lurus dengan integritas sistem distribusi informasi, sekaligus memberikan empirical evidence tentang bagaimana desain proses administratif yang salah dapat menjadi bottleneck dalam efektivitas pengambilan keputusan strategis.

2. Disparitas Sistem Digital-Fisik dan Dampaknya terhadap Akuntabilitas Pengambilan Keputusan Organisasi

53% organisasi dalam sampel secara simultan menjalankan sistem pengelolaan surat masuk secara elektronik dan manual, menciptakan disparitas sistemik yang berdampak signifikan terhadap proses pengambilan keputusan. Kondisi dual sistem ini menghasilkan apa yang disebut sebagai *double reality* dalam rekam jejak keputusan organisasi, dimana dalam 31% instansi ditemukan kasus surat elektronik yang telah disetujui namun tidak tercatat dalam arsip fisik, atau sebaliknya. Analisis mendalam menunjukkan bahwa disparitas ini menciptakan tiga implikasi utama bagi pengambilan keputusan organisasi.

Pertama, sistem paralel ini memicu fenomena *selective attention* dimana pengambil keputusan cenderung mengandalkan salah satu sistem saja (58% responden mengaku lebih sering memeriksa versi elektronik, sementara 42% tetap mengandalkan arsip fisik). Hal ini berpotensi menyebabkan informasi kritis terlewatkan, sebagaimana terlihat dalam 19% kasus dimana lampiran penting hanya tersedia dalam satu versi sistem. Kedua, disparitas sistem menciptakan *accountability gap* yang signifikan, dimana dalam 23% kasus studi, tidak dapat ditentukan dengan pasti versi dokumen mana yang menjadi dasar sah sebuah keputusan strategis. Data kuantitatif menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem paralel mengalami 37% lebih

banyak sengketa internal terkait validitas dokumen pendukung keputusan dibandingkan organisasi yang telah terdigitalisasi penuh.

Implikasi paling serius muncul dalam konteks audit dan evaluasi kinerja. Analisis dokumen menunjukkan bahwa 28% keputusan strategis dalam tiga tahun terakhir tidak memiliki jejak audit yang lengkap akibat ketidaksesuaian antara versi digital dan fisik. Dalam satu kasus ekstrim di sebuah perusahaan BUMN, disparitas sistem menyebabkan perbedaan substantif dalam kontrak kerjasama antara versi elektronik dan fisik, yang baru terdeteksi 18 bulan setelah keputusan diimplementasikan. Temuan ini mengkonfirmasi teori *Institutional Duality* yang menyatakan bahwa sistem ganda dalam administrasi organisasi tidak hanya menimbulkan inefisiensi, tetapi secara fundamental menggerus akuntabilitas dan transparansi proses pengambilan keputusan.

Disparitas sistem digital-fisik berdampak pada kualitas keputusan melalui mekanisme: (1) mengurangi reliabilitas informasi dasar (ditemukan 15% perbedaan konten antara versi sistem), (2) memperlambat proses verifikasi (rata-rata tambahan 2,4 hari kerja per dokumen), dan (3) meningkatkan risiko kesalahan interpretasi (terjadi dalam 27% kasus studi). Data kualitatif dari wawancara mendalam dengan 15 pengambil keputusan senior mengungkapkan bahwa 73% di antaranya mengakui pernah mengalami kesulitan dalam melacak dokumen referensi ketika dimintai pertanggungjawaban atas suatu keputusan. Temuan ini tidak hanya menyoroti urgensi integrasi sistem, tetapi juga memberikan perspektif baru tentang bagaimana desain sistem administrasi yang tidak terpadu dapat menjadi ancaman serius bagi tata kelola organisasi yang baik.

3. Praktik Informal Pengelolaan Prioritas dan Distorsi dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Fenomena yang signifikan mengenai adanya mekanisme *shadow system* dalam penentuan prioritas surat masuk, dimana staf junior memainkan peran krusial sebagai *gatekeeper* informal melalui praktik klasifikasi dokumen yang tidak terstandarisasi. Data kuantitatif menunjukkan bahwa 38% surat bernilai strategis mengalami keterlambatan pemrosesan rata-rata 4,7 hari kerja akibat kesalahan klasifikasi oleh staf administrasi, sementara 22% surat rutin justru mendapatkan prioritas berlebihan. Mekanisme informal ini menciptakan tiga dampak sistemik terhadap pengambilan keputusan organisasi.

Pertama, praktik ini menghasilkan *biased agenda setting* di level eksekutif, dimana dalam 41% kasus, dokumen penting tidak pernah mencapai meja pengambil keputusan karena tersaring oleh mekanisme prioritas informal. Analisis dokumen internal mengungkapkan bahwa 27% dari surat yang "terlewatkan" tersebut sebenarnya memerlukan tindakan strategis dalam waktu 48 jam. Kedua, sistem ini secara tidak langsung membentuk *hidden power structure* dimana staf administrasi junior memiliki pengaruh tidak proporsional dalam menentukan alur informasi strategis. Data wawancara menunjukkan bahwa 63% eksekutif tingkat menengah tidak menyadari adanya distorsi informasi ini sampai terjadi keterlambatan respon yang signifikan.

Implikasi paling kritis terlihat dalam kasus dimana jaringan informal menjadi saluran eksklusif untuk pengajuan dokumen penting. Studi kasus di sebuah perusahaan multinasional mengungkapkan bagaimana sebuah surat peringatan dari regulator yang dikirim melalui saluran resmi "terlupakan" selama 11 hari kerja karena tidak melalui jaringan informal tertentu, sementara surat serupa yang dikirim melalui kontak pribadi diproses dalam 6 jam. Temuan ini mengkonfirmasi teori *Attention-Based View of the Firm* yang menyatakan bahwa alokasi perhatian manajemen sangat dipengaruhi oleh mekanisme penyaringan informasi di level bawah.

Praktik informal ini menciptakan tiga bentuk distorsi keputusan: (1) *temporal distortion* dimana waktu respon menjadi tidak konsisten (bervariasi antara 2 jam hingga 14 hari untuk dokumen dengan tingkat urgensi sama), (2) *substantive distortion* dimana 19% keputusan dibuat tanpa mempertimbangkan seluruh informasi relevan yang tersedia, dan (3) *political distortion* dimana isu-isu tertentu sengaja dihalangi atau dipromosikan berdasarkan kepentingan jaringan informal. Analisis komparatif menunjukkan bahwa organisasi dengan praktik informal yang kuat

memiliki 34% lebih banyak kasus kesalahan strategis yang bersumber dari ketidaktahuan informasi dibandingkan organisasi dengan sistem formal yang ketat.

Temuan ini tidak hanya mengungkap kerentanan dalam sistem pengelolaan informasi organisasi, tetapi juga memberikan perspektif baru tentang bagaimana struktur kekuasaan laten dapat mempengaruhi kualitas dan kecepatan pengambilan keputusan strategis melalui mekanisme yang seringkali tidak terlihat dalam bagan organisasi formal.

KESIMPULAN

Adanya konstruksi perspektif baru dalam memandang manajemen surat masuk sebagai *strategic enabler* yang mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan organisasi secara sistemik. Temuan penelitian tidak hanya mengungkap mekanisme operasional pengelolaan surat masuk, tetapi juga membongkar kompleksitas relasi kuasa, aliran informasi, dan dinamika organisasi yang selama ini tersembunyi di balik rutinitas administratif.

Manajemen surat masuk bukan sekadar proses teknis, melainkan *gatekeeping mechanism* yang menentukan akses informasi strategis bagi para pengambil keputusan. Desain sistem pengelolaan surat masuk dapat berfungsi sebagai *cognitive scaffolding* bagi pengambilan keputusan. Sistem yang terfragmentasi atau tidak terstandarisasi tidak hanya memperlambat proses administratif, tetapi juga membentuk pola pikir (*mindset*) dan kerangka analisis (*framing*) para pengambil keputusan.

Manajemen surat masuk yang efektif dapat berperan sebagai *early warning system* organisasi. Kemampuan untuk mengidentifikasi, mengategorisasi, dan mengalirkan informasi kritis secara tepat waktu merupakan faktor penentu dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basir. 2009. *Manajemen Kearsipan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Dewi, Irra Chrisyanti. 2011. *Manajemen Kearsipan*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya. Finoza,
- Faisal, A., & Khairina, N. (2020). Sistem Informasi Administrasi Surat Masuk Dan Surat Keluar Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *REMIK: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, 4(2), 267-275. <https://doi.org/10.33395/remik.v4i2.10557>
- Hartono, E., & Wardani, N. W. (2019). Sistem Pengarsipan Surat Masuk Surat Keluar Digital Berbasis Web. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Komputer*, 5(2). <https://doi.org/10.36002/jutik.v5i2.787>
- Khosyi'in, A. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah, Pengambilan Keputusan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja. *Chalim Journal of Teaching and Learning*, 1(1), 45–55. <https://doi.org/10.31538/cjotl.v1i1.76>
- Kisma, H., & Yohanis. (2024). Pengelolaan Surat Masuk Dan Surat Keluar di Sekretariat Daerah Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pemerintahan*, 3(1), 17–23. <https://doi.org/10.55850/simbol.v3i1.99>
- Kuswanto, A., Maremitha Ungu, R. B., Rahmahwati, W. D., & Rahmawati, F. D. (2022). MANAJEMEN Surat Masuk Dan Surat Keluar Di Universitas Negeri Semarang Melalui Siradi (Sistem Informasi Surat Dinas). *Jurnal Pustaka Budaya*, 9(1), 42–49. <https://doi.org/10.31849/pb.v9i1.7716>
- Mawarto, Herlambang. 2014. *Manajemen Kesekretariatan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing
- Meha, N. L., & Nasution, A. I. L. (2024). Penerapan Sistem Pengelolaan Surat Masuk Dan Surat Keluar Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 5(02), 48-55. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i02.924>
- Muhammad Iqbal Sayuti Harahap, & Nur Ahmadi Bi Rahmani. (2022). Sistem Manajemen Pengelola Arsip Surat Masuk Dan Keluar Pada Bagian Tata Usaha Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 45–52. <https://doi.org/10.53625/juremi.v2i1.2233>

- Rohmah, F. I. N. ., & Rusdianto, R. Y. . (2025). Optimalisasi Pengelolaan Surat Masuk Dan Keluar Dalam Mendukung Proses Administrasi PT Rekindo Global Jasa . *J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 1733–1738. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i2.7269>
- Sri Endang R, dkk. 2009. *Modul Menangani Surat Masuk dan Keluar (Mail Handling)*. Jakarta: Erlangga
- Sudjiman, P. E., & Sudjiman, L. S. (2018). Analisis Sistem Informasi Manajemen Berbasis Komputer Dalam Proses Pengambilan Keputusan. *TelKa*, 8(2), 55-66. <https://doi.org/10.36342/teika.v8i2.2327>
- Sugiarto, Wahyono. 2015. *Manajemen Kearsipan Modern dan Didistribusikannya*. Yogyakarta: Gava Media
- Syahbani, M., & Christiani, L. (2020). Kontribusi Pengelolaan Arsip dalam Proses Pengambilan Keputusan Bagi Pimpinan di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. *Jurnal Ilmu Perpustakaan*, 9(1), 25-34. Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jip/article/view/29967>