



Optimalisasi Perjalanan Dinas Pimpinan Melalui Penerapan Siklus PDCA oleh Sekretaris: Studi Kasus pada Lembaga Keuangan Nirlaba Berbasis Keagamaan

Sydney Virginia¹, Yoseph Hendrik Maturbongs²

Universitas Tarakanita

Email: 2022130073@utarki.ac.id, yoseph.hendrik@utarki.ac.id

ABSTRACT

Abstract

The role of secretaries in faith based non profit organizations faces unique challenges due to the duality of leadership roles and external transportation volatility. This research aims to analyze the root causes of business travel management inefficiency and formulate optimization strategies using the Plan-Do-Check-Act cycle integrated with the Eisenhower Matrix and the RACI framework. The research methodology employed is descriptive qualitative with a case study approach at a faith based non profit financial institution. Data were collected through participant observation for three months and in depth interviews, which were subsequently analyzed using fishbone diagrams and the criteria matrix technique. Research findings indicate that administrative inefficiency stems from unorganized workloads and a lack of adaptive mitigation procedures for airline schedule changes. The results demonstrate that the implementation of priority based standard operating procedures can strengthen work system adaptability and clarify cross unit coordination accountability in systematically mitigating schedule disruptions. This study offers novelty through the integration of PDCA with the Eisenhower Matrix and RACI within the context of faith based non profit organizations. The limitations of this single case study open opportunities for comparative research and quantitative testing in the future. This research provides practical contributions to strengthening administrative governance through continuous process improvement.

Keywords: Secretary, Business Travel, Plan Do Check Act, Eisenhower Matrix, RACI, Non Profit Organization

Abstrak

Peran sekretaris dalam organisasi nirlaba berbasis keagamaan menghadapi tantangan unik akibat dualitas peran pimpinan serta volatilitas eksternal transportasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis akar penyebab inefisiensi manajemen perjalanan dinas serta merumuskan strategi optimalisasi menggunakan siklus Plan-Do-Check-Act yang diintegrasikan dengan Matriks Eisenhower serta kerangka kerja RACI. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada sebuah lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif

selama tiga bulan serta wawancara mendalam, yang kemudian dianalisis menggunakan diagram tulang ikan serta teknik kriteria matriks. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inefisiensi administratif bersumber dari beban kerja yang tidak terorganisir serta ketiadaan prosedur mitigasi yang adaptif terhadap perubahan jadwal maskapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi prosedur operasional standar berbasis skala prioritas mampu memperkuat adaptabilitas sistem kerja serta memperjelas akuntabilitas koordinasi lintas unit dalam memitigasi disrupsi jadwal secara sistematis. Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui integrasi PDCA dengan Matriks Eisenhower serta RACI dalam konteks organisasi nirlaba berbasis keagamaan. Keterbatasan studi kasus tunggal ini membuka peluang untuk penelitian komparatif serta pengujian kuantitatif pada masa mendatang. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola administrasi melalui perbaikan proses berkelanjutan.

Kata Kunci: Sekretaris, Perjalanan Dinas, Plan-Do-Check-Act, Matriks Eisenhower, RACI, Organisasi Nirlaba.

PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi modern yang bercirikan kompleksitas dan kecepatan tinggi, peran sekretaris telah mengalami transformasi fundamental dari pelaksana tugas administratif konvensional menjadi mitra strategis manajemen (*strategic administrative partner*). Sekretaris saat ini memegang peranan krusial sebagai "penjaga pintu" (*gatekeeper*) dan pengelola sumber daya paling berharga bagi seorang pimpinan, yaitu waktu (Musty, 2023; Oluwasina, 2025). Efektivitas operasional puncak pimpinan sangat bergantung pada kapabilitas sekretaris dalam melakukan sinkronisasi antara visi strategis organisasi dengan koordinasi teknis harian (Puspita & Oktarina, 2025). Salah satu tugas yang paling menuntut presisi tinggi adalah manajemen perjalanan dinas, yang mencakup perencanaan logistik, akomodasi, hingga mitigasi risiko di lapangan (Paraskevas et al., 2022). Keberhasilan pengelolaan agenda ini tidak hanya merefleksikan efisiensi individu, tetapi juga mencerminkan citra profesionalisme institusi di mata pihak eksternal.

Tantangan manajemen perkantoran kontemporer semakin berat dengan munculnya volatilitas eksternal yang sulit diprediksi (Questad, 2022). Perjalanan dinas bukan lagi sekadar urusan pemesanan tiket, melainkan bentuk manajemen operasional yang harus adaptif terhadap perubahan mendadak, seperti pembatalan jadwal transportasi atau pergeseran urgensi pertemuan (Paraskevas et al., 2022). Dalam konteks ini, sekretaris dituntut memiliki kemampuan *multitasking* dan ketajaman dalam menentukan skala prioritas tugas (Franksiska & Yuniawan, 2023). Kondisi ini menuntut sekretaris memiliki kecakapan *digital* yang mumpuni sebagai fondasi utama keahlian guna menghadapi dinamika kerja yang serba cepat serta memastikan integrasi sistem informasi berjalan secara optimal (Maturbongs, 2021). Jika fungsi ini gagal dijalankan secara optimal, maka akan terjadi efek domino berupa penumpukan beban kerja administratif dan ketidakefektifan pimpinan dalam menjalankan fungsi supervisi organisasi (Pluut et al., 2024). Oleh karena itu, diperlukan sebuah sistem kerja yang terstandardisasi namun tetap fleksibel untuk merespons dinamika kerja yang serba cepat.

Sebelum menelaah lebih dalam mengenai fenomena efektivitas kesekretariatan, sangat penting untuk memahami profil organisasi yang menjadi lokus penelitian ini, yaitu sebuah Lembaga Keuangan Nirlaba Berbasis Keagamaan (LKNBK). Didirikan pada pertengahan era 1970-an, lembaga ini lahir dari tanggung jawab kolektif jajaran pimpinan tertinggi organisasi

induk untuk menjamin kesejahteraan jangka panjang bagi para tenaga pelayanan religius dan karyawan yang mengabdikan di lingkungan institusi keagamaan tersebut di Indonesia. Seiring dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1992 tentang Dana Pensiun, lembaga ini melakukan penyesuaian status badan hukum menjadi "Dana Pensiun" pada tahun 1993, yang kemudian mendapatkan pengesahan resmi dari otoritas keuangan negara pada tahun 1995. Sebagai Lembaga Keuangan Non-Bank, organisasi ini beroperasi di bawah pengawasan ketat Otoritas Jasa Keuangan (OJK), yang menuntut tingkat akuntabilitas, transparansi, dan profesionalisme administratif yang setara dengan institusi keuangan komersial lainnya.

Lembaga pengelola dana ini memiliki karakteristik unik yang membedakannya dengan institusi keuangan pada umumnya. Dengan visi menjadi lembaga yang sehat, terpercaya, dan berkelanjutan, organisasi ini mengintegrasikan nilai-nilai spiritual kasih sayang dengan prinsip kehati-hatian dalam investasi dan pengelolaan dana peserta. Saat ini, lembaga tersebut melayani ribuan peserta dari berbagai unit wilayah dan lembaga sosial afiliasi di seluruh Indonesia, yang mencakup layanan pendaftaran, pengelolaan iuran, hingga pencairan manfaat pensiun. Struktur organisasinya yang melibatkan jajaran Pengurus, Dewan Pengawas, hingga Dewan Perwakilan Pendiri yang terdiri dari pimpinan spiritual tertinggi, menciptakan ekosistem kerja yang formal namun kental dengan nilai-nilai kerohanian. Dinamika inilah yang menempatkan unit kesekretarian pada posisi yang menantang, di mana pelayanan administratif harus berjalan selaras dengan kode etik pelayanan spiritual organisasi.

Fenomena yang menjadi inti dari kajian ini adalah adanya diskrepansi (kesenjangan) antara perencanaan administratif sekretaris dengan tantangan operasional di lapangan. Pimpinan tertinggi di lembaga ini mengemban tanggung jawab ganda yang bersifat hibrida, yaitu sebagai pimpinan eksekutif lembaga keuangan dan sebagai pimpinan spiritual bagi komunitas keagamaan induk. Kondisi ini menciptakan kompleksitas jadwal harian yang luar biasa, di mana kegiatan operasional kantor harus berbagi ruang dengan tugas-tugas pelayanan ritual atau aktivitas kelembagaan keagamaan yang bersifat mendesak. Masalah utama muncul ketika jadwal perjalanan dinas yang telah disusun secara presisi terganggu oleh faktor eksternal, seperti perubahan jadwal penerbangan sepihak oleh maskapai. Perubahan mendadak ini memicu ketidakefisienan yang masif, karena sekretaris dituntut untuk melakukan penjadwalan ulang terhadap seluruh rangkaian pertemuan strategis serta mengoordinasikan kembali akomodasi logistik dalam waktu yang sangat terbatas.

Meskipun urgensi masalah tersebut nyata, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan dalam literatur administrasi saat ini. Pertama, transformasi peran sekretaris sebagai mitra strategis telah banyak dibahas, namun aplikasinya dalam konteks manajemen perjalanan dinas masih minim. (Nevy & Oktarina, 2025) menyatakan bahwa sekretaris kini berperan lebih dari sekadar agen pemesanan tiket, mereka menjadi mitra strategis puncak pimpinan dalam mengelola perjalanan secara holistik. Namun, literatur saat ini cenderung hanya berfokus pada peran umum sekretaris, dan belum menyentuh intervensi sistematis dalam manajemen perjalanan dinas pada organisasi nirlaba berbasis keagamaan. Kedua, penggunaan siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) telah terbukti efektif memperbaiki proses administratif di sektor lain. Studi oleh Lu et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan PDCA secara signifikan menurunkan waktu rata-rata proses administratif di rumah sakit. Meski demikian, implementasi PDCA untuk meningkatkan efektivitas tugas sekretaris terkait perjalanan dinas, khususnya dalam organisasi yang memiliki tantangan unik seperti lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan belum banyak dieksplorasi. Terakhir, sejauh pengamatan penulis, belum ditemukan studi empiris yang mengintegrasikan *Criteria Matrix* untuk prioritas tugas sekretaris dengan analisis akar masalah (*Fishbone*) dalam konteks perjalanan dinas. Walaupun teknik ini lazim

digunakan dalam manajemen industri, aplikasinya dalam kesekretariatan organisasi keagamaan belum teruji secara akademik.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif melalui studi kasus guna membedah dan mencari solusi atas permasalahan administratif di pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan yang menjadi objek penelitian. Data dihimpun melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan pihak Sumber Daya Manusia Umum (SDMU). Analisis akar masalah dilakukan menggunakan diagram fishbone untuk memetakan penyebab inefisiensi dari sisi manusia, metode kerja, mesin, dan material, yang kemudian diprioritaskan menggunakan teknik kriteria matriks. Artikel ini difokuskan untuk menjawab dua pertanyaan utama: (1) Bagaimana akar penyebab inefisiensi manajemen perjalanan dinas di organisasi religi-finansial? dan (2) Bagaimana strategi manajemen prioritas berbasis PDCA memitigasi disrupsi jadwal akibat faktor eksternal dan dualitas peran pimpinan?

Tujuan akhir dari kajian ini adalah memberikan rekomendasi konkret mengenai peningkatan efektivitas peran sekretaris melalui rancangan ulang Standar Operasional Prosedur (SOP) perjalanan dinas yang lebih adaptif. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada model integrasi instrumen manajemen prioritas sebagai solusi adaptif bagi sekretaris di ekosistem kerja non-komersial yang unik. Kontribusi ilmiah dari artikel ini diharapkan dapat memperluas teori manajemen kesekretariatan pada sektor organisasi keagamaan yang selama ini jarang menjadi subjek kajian utama dalam literatur administrasi perkantoran di Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus (Villamin et al., 2025) yang dilaksanakan pada sebuah lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen perjalanan dinas dan mengidentifikasi hambatan sistemik yang memengaruhi efektivitas peran sekretaris dalam ekosistem organisasi yang unik. Dengan berfokus pada studi kasus tunggal, penelitian ini diarahkan untuk mampu menggali data secara mendetail mengenai dinamika kerja antara sekretaris dan pimpinan yang memiliki dualitas peran institusional serta spiritual.

Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui dua teknik utama. Pertama, observasi partisipatif dilakukan secara intensif selama periode praktik kerja industri selama tiga bulan, yang mencakup pengamatan langsung terhadap alur kerja pengelolaan agenda, prosedur pemesanan tiket, sinkronisasi akomodasi, hingga penanganan kearsipan korespondensi pimpinan. Kedua, wawancara mendalam dilakukan dengan pihak terkait, khususnya sekretaris pimpinan dan staf Sumber Daya Manusia Umum (SDMU), untuk memvalidasi kendala operasional dan mengonfirmasi prosedur kerja yang berlaku secara *de facto*. Selain data primer, data sekunder juga dihimpun melalui studi dokumentasi internal, termasuk Standar Operasional Prosedur (SOP) perjalanan dinas, arsip surat masuk dan keluar, serta catatan risalah rapat yang relevan dengan mobilitas pimpinan.

Teknik analisis data dalam kajian ini dilaksanakan melalui tiga tahapan sistematis yang terintegrasi. Tahap pertama adalah identifikasi akar masalah dengan menggunakan diagram *Fishbone* (Ishikawa) untuk memetakan penyebab inefisiensi dari perspektif manusia, metode kerja, mesin atau peralatan, dan sarana administratif. Tahap kedua adalah penentuan prioritas masalah menggunakan *Criteria Matrix Technique* (Martin, 2025). Melalui teknik ini, setiap permasalahan dievaluasi berdasarkan kriteria kepentingan, frekuensi kemunculan, dan kelayakan solusi guna menentukan fokus perbaikan yang paling berdampak bagi organisasi. Tahap ketiga adalah perancangan implementasi solusi melalui penerapan siklus *Plan-Do-*

Check-Act (PDCA), yang diintegrasikan ke dalam rancangan ulang SOP perjalanan dinas berbasis skala prioritas.

Guna menjamin validitas dan keandalan temuan, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi data dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan analisis dokumen internal. Seluruh proses analisis didukung oleh catatan lapangan dan dokumentasi aktivitas yang komprehensif untuk memastikan bahwa interpretasi data dilakukan secara akurat dan objektif, sesuai dengan realitas operasional pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan hasil pengolahan data primer yang diperoleh secara mendalam selama masa praktik kerja industri pada sebuah lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan. Penyajian data disusun secara sistematis untuk menjawab permasalahan mengenai efektivitas kerja sekretaris dalam manajemen perjalanan dinas pimpinan yang memiliki kompleksitas tugas tinggi. Narasi dalam bagian ini menggabungkan deskripsi temuan empiris di lapangan dengan analisis kritis berbasis teori manajemen kesekretariatan modern. Melalui integrasi antara data observasi partisipatif, hasil wawancara dengan unit SDM Umum, serta refleksi atas praktik kerja langsung, bagian ini akan mengungkap akar penyebab inefisiensi administrasi serta merumuskan strategi perbaikan melalui pendekatan sistematis guna meningkatkan akuntabilitas dan kelancaran operasional organisasi nirlaba berbasis religi.

Temuan Penelitian

Hasil observasi partisipatif selama kurang lebih tiga bulan yang didukung oleh wawancara mendalam multi informan menunjukkan bahwa peran sekretaris pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan memiliki karakteristik yang sangat dinamis serta multifaset. Secara empiris, spektrum tugas sekretaris mencakup kategori rutin seperti korespondensi, pengarsipan fisik serta digital, hingga pengelolaan kalender pimpinan. Selain itu, terdapat tugas khusus yang berfokus pada manajemen perjalanan dinas serta koordinasi lintas unit dan pihak eksternal. Temuan menarik dalam penelitian ini adalah adanya potensi dimensi tugas kreatif di mana sekretaris memiliki inisiatif untuk memperbaiki format administrasi. Namun, upaya pengusulan standardisasi standar operasional prosedur internal guna mempercepat proses temu balik dokumen tersebut masih bersifat parsial serta belum teroptimalisasi secara sistematis. Dinamika tugas tersebut dipengaruhi secara signifikan oleh profil pimpinan yang mengemban dualitas peran sebagai pimpinan eksekutif dalam pengelolaan dana serta pimpinan spiritual dalam berbagai agenda keagamaan organisasi. Kompleksitas ini diperparah oleh volatilitas eksternal seperti ketidakpastian jadwal maskapai yang menuntut tingkat ketangkasan operasional yang tinggi dari seorang sekretaris.

Berdasarkan hasil konsolidasi data primer serta observasi di lapangan, teridentifikasi tiga dimensi permasalahan administratif yang berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kinerja organisasi. Dimensi pertama mencakup inkonsistensi pengelolaan arsip fisik serta digital, di mana pergantian personel serta ketidakteraturan proses operasional mengakibatkan dokumen strategis sering tercampur sehingga menghambat validasi data operasional, memperlambat proses temu balik dokumen, serta menurunkan akurasi laporan organisasi secara keseluruhan. Dimensi kedua berkaitan dengan sistem penjadwalan rapat yang belum terintegrasi secara waktu nyata, yang memicu terjadinya tumpang tindih jadwal akibat ketiadaan prosedur baku konfirmasi kehadiran sehingga mengakibatkan koordinasi lintas unit tersendat serta mengganggu pengambilan keputusan strategis. Dimensi ketiga merupakan permasalahan yang paling krusial yaitu inkonsistensi manajemen perjalanan dinas akibat

tingginya volatilitas jadwal maskapai. Ketiadaan standar operasional prosedur mitigasi perubahan jadwal memaksa dilakukannya penjadwalan ulang secara masif yang menyerap banyak waktu kerja produktif. Kondisi tersebut mengakibatkan berbagai tugas administratif inti lainnya cenderung terabaikan serta memberikan dampak sistemik pada degradasi citra profesional lembaga di mata pemangku kepentingan.

Tabel 1: Daftar Masalah dan Dampak Operasional

No	Klaster / Dimensi	Uraian Masalah	Dampak Operasional
1	Konsistensi Pengelolaan Arsip Fisik & Digital	Pergantian personel dan ketidakteraturan proses menyebabkan dokumen strategis sering tercampur.	Menghambat validasi data operasional, memperlambat temu-balik dokumen, dan menurunkan akurasi laporan.
2	Penjadwalan Rapat Belum Terpusat	Sistem penjadwalan belum terpusat secara real-time dan tidak ada prosedur baku konfirmasi kehadiran.	Terjadi tumpang tindih jadwal, koordinasi lintas unit tersendat, keputusan rapat terganggu.
3	Inkonsistensi Perjalanan Dinas	Volatilitas jadwal maskapai; belum ada SOP mitigasi perubahan; perubahan mendadak memaksa penjadwalan ulang masif.	Menyerap waktu kerja, tugas administratif lain terabaikan, berdampak sistemik pada citra profesional organisasi.

Sumber: Data Olahan Penulis

Ketiga klaster masalah tersebut kemudian diuji menggunakan *Criteria Matrix Technique* dengan mempertimbangkan aspek kepentingan, frekuensi gangguan, serta kelayakan intervensi. Hasil penilaian pada tabel kriteria matriks menunjukkan bahwa masalah perjalanan dinas memperoleh skor tertinggi sebesar 14 poin, mengungguli pengelolaan arsip dengan skor 12 serta penjadwalan rapat dengan skor 10. Hal ini menegaskan bahwa optimalisasi proses perjalanan dinas menjadi prioritas utama karena memiliki tingkat kepentingan maksimal serta skor kelayakan intervensi yang paling tinggi yaitu 5. Pemilihan ini didasari oleh frekuensi gangguan eksternal yang konsisten sehingga memerlukan penanganan segera melalui penyusunan standar operasional prosedur mitigasi perubahan jadwal. Implementasi solusi ini diproyeksikan efektif melalui pengembangan pedoman penanganan perubahan jadwal serta peningkatan koordinasi lintas unit guna menjamin kelancaran operasional pimpinan di tengah volatilitas agenda organisasi.

Tabel 2: Matriks Prioritas Masalah (*Criteria Matrix*)

No.	Daftar Masalah	KRITERIA			
		Keperluan	Frekuensi	Kelayakan	Jumlah
1.	Konsistensi Pengelolaan Arsip Fisik & Digital	5	4	3	12
2.	Penjadwalan Rapat Belum Terpusat	4	4	2	10
3.	Inkonsistensi Perjalanan Dinas	5	4	5	14

Sumber: Data Olahan Penulis

Sintesis dari keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa dinamika administratif pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan tersebut berpusat pada tiga dimensi utama yaitu pengelolaan arsip, penjadwalan rapat, serta manajemen perjalanan dinas. Berdasarkan hasil pembobotan yang telah dilakukan, inkonsistensi pada manajemen perjalanan dinas ditetapkan sebagai prioritas masalah yang paling mendesak untuk diintervensi. Hal ini dikarenakan permasalahan tersebut memiliki dampak sistemik tertinggi terhadap citra profesional organisasi serta memiliki tingkat kelayakan perbaikan yang maksimal dibandingkan dengan dimensi permasalahan lainnya.

Penetapan prioritas masalah ini menjadi landasan penting untuk melakukan analisis lebih mendalam pada bagian selanjutnya. Guna merumuskan strategi perbaikan yang komprehensif, langkah berikutnya akan difokuskan pada pembedahan akar penyebab masalah melalui diagram tulang ikan. Hasil analisis tersebut nantinya akan digunakan untuk menentukan prioritas solusi serta menyusun rencana implementasi guna memulihkan efisiensi layanan administratif pada organisasi.

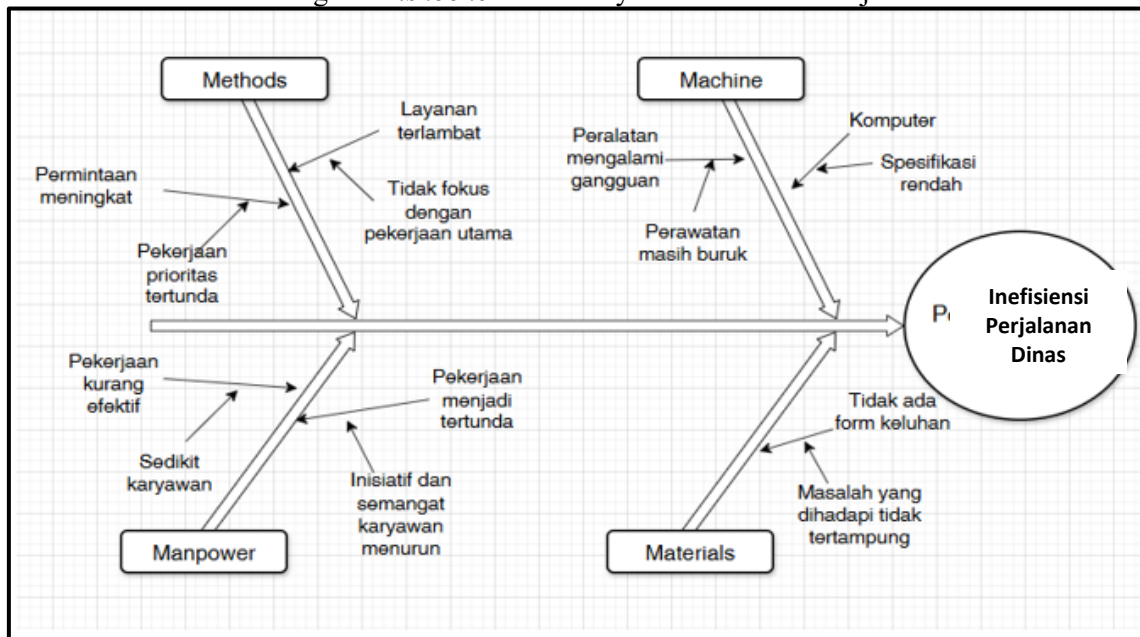
Analisis dan Pembahasan

Memasuki tahap analisis serta pembahasan, langkah awal yang dilakukan adalah membedah akar penyebab masalah dari prioritas yang telah ditetapkan yaitu inefisiensi manajemen perjalanan dinas pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan tersebut. Penggunaan diagram tulang ikan memungkinkan pemetaan faktor penyebab secara sistematis guna mengidentifikasi celah dalam sistem operasional organisasi secara mendalam. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Puspita serta Oktarina (2025) yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi strategis sekretaris sangat krusial untuk memitigasi berbagai hambatan operasional serta mendukung terwujudnya layanan administratif yang efisien dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Untuk memetakan akar penyebab inefisiensi tersebut secara komprehensif, dilakukan analisis menggunakan diagram tulang ikan (fishbone) yang membagi penyebab masalah ke dalam empat kategori utama (Kumah et al., 2024; Majka, 2023). Pemaknaan mendalam terhadap akar masalah dilakukan dengan menelaah interaksi antar ke empat kategori tersebut, yaitu: dimensi manusia (*man*), metode (*method*), mesin (*machine*), serta material (*material*). Analisis pada kategori metode menunjukkan bahwa peningkatan volume permintaan layanan serta tertundanya pekerjaan prioritas mengakibatkan keterlambatan pelayanan serta hilangnya fokus personel pada tugas utama mereka. Dari sisi sumber daya manusia, keterbatasan jumlah personel serta penurunan inisiatif maupun semangat kerja memicu pengerjaan tugas yang kurang efektif sehingga mengakibatkan berbagai pekerjaan rutin menjadi tertunda. Penurunan semangat kerja ini menunjukkan bahwa dalam ekosistem organisasi berbasis keagamaan, penerapan teknologi administratif tidak boleh melepaskan aspek ikatan emosional serta sentuhan kasih guna menjaga motivasi pelayanan staf di tengah beban tugas yang tinggi (Maturbongs, 2024). Pada kategori mesin atau infrastruktur, ditemukan bahwa gangguan teknis pada peralatan serta spesifikasi perangkat komputer yang rendah menghambat kecepatan proses operasional akibat pemeliharaan sistem yang dinilai masih kurang optimal. Sementara itu, dari sisi material, ketiadaan formulir keluhan yang baku menyebabkan berbagai kendala operasional yang dihadapi di lapangan tidak tertampung secara sistematis sehingga menyulitkan proses evaluasi layanan. Pembacaan kritis atas interaksi ini menunjukkan bahwa volatilitas eksternal dari pihak maskapai bukanlah akar masalah tunggal, melainkan pemicu yang memperlihatkan kelemahan internal pada aspek metode dan material. Oleh karena itu, pendekatan parsial

tidaklah memadai dan diperlukan solusi integratif melalui kerangka perbaikan yang berkelanjutan.

Gambar 1. Diagram *Fishbone*: Akar Penyebab Inefisiensi Perjalanan Dinas



Sumber: Data Olahan Penulis

Berdasarkan pemetaan melalui diagram tulang ikan tersebut, ditemukan bahwa inefisiensi manajemen perjalanan dinas bersumber dari interaksi kompleks antar berbagai kategori penyebab. Pada dimensi metode, ketiadaan prioritas kerja yang jelas mengakibatkan layanan terhambat serta penundaan berbagai tugas utama. Dari sisi tenaga kerja, keterbatasan jumlah personel serta rendahnya inisiatif kerja memperburuk efektivitas operasional di lapangan. Kendala infrastruktur pada dimensi mesin berupa spesifikasi komputer yang rendah serta buruknya perawatan peralatan kantor juga menjadi faktor penghambat yang signifikan. Terakhir, pada dimensi material, ketiadaan formulir keluhan yang baku menyebabkan berbagai kendala operasional tidak terdokumentasi secara sistematis sehingga menyulitkan proses evaluasi layanan.

Guna mengatasi berbagai penyebab masalah tersebut, penulis secara subjektif menetapkan empat alternatif solusi strategis yang dinilai memiliki daya ungkit paling besar terhadap efisiensi organisasi. Alternatif pertama adalah mengerjakan tugas berdasarkan skala prioritas yang tinggi karena solusi ini secara langsung menjawab masalah penundaan tanpa memerlukan investasi finansial besar. Selanjutnya, peningkatan kinerja karyawan agar tetap fokus pada pekerjaan pokok dipilih untuk memulihkan kecepatan layanan administratif secara internal. Penulis juga mempertimbangkan penambahan tenaga kerja atau pelaksanaan pelatihan sebagai solusi jangka panjang guna memperkuat kapabilitas staf menghadapi dinamika kerja. Terakhir, pembelian atau penggunaan komputer baru dipandang sebagai prasyarat mutlak guna menghindari hambatan teknis repetitif di era administrasi digital.

Pemilihan strategi perbaikan dilakukan melalui uji kriteria matriks efektivitas serta efisiensi. Efektivitas dinilai melalui parameter besarnya pengaruh solusi atau *magnitude* (M), tingkat kepentingan dalam jangka panjang atau *importance* (I), serta kecepatan respons

terhadap masalah atau *vulnerability* (V). Sementara itu, efisiensi diukur melalui aspek biaya atau *cost* (C), di mana nilai yang lebih rendah menunjukkan tingkat kehematan sumber daya yang lebih tinggi. Prioritas solusi ditentukan berdasarkan skor tertinggi dari hasil perhitungan menggunakan rumus $(M \times I \times V) / C$ guna mendapatkan hasil intervensi yang paling rasional serta tepat sasaran.

Tabel 3: Prioritas Alternatif Pemecahan Masalah (MIVC)

No	Alternatif Pemecahan Masalah	M	I	V	C	Skor Akhir
1	Mengerjakan tugas berdasarkan skala prioritas yang tinggi	4	5	4	2	40
2	Meningkatkan kinerja karyawan agar tetap fokus pada pekerjaan pokok	4	4	4	2	32
3	Penambahan tenaga kerja atau melakukan pelatihan	4	4	2	4	8
4	Membeli atau menggunakan komputer baru (Upgrade perangkat)	2	2	2	3	2.6

Sumber: Data Olahan Penulis

Hasil perhitungan pada tabel kriteria matriks tersebut menunjukkan bahwa strategi mengerjakan tugas berdasarkan skala prioritas yang tinggi menempati urutan pertama dengan skor sebesar 40. Tingginya nilai kepentingan serta kelayakan solusi ini didasari oleh kemampuannya dalam membentuk budaya kerja profesional yang berkelanjutan tanpa membebani keuangan lembaga. Sebaliknya, solusi teknis seperti pengadaan perangkat komputer baru berada pada urutan terakhir dengan skor 2.6 karena meskipun penting, biaya implementasinya jauh lebih tinggi dibandingkan dampak langsungnya terhadap sistem manajemen prioritas kerja. Dengan demikian, fokus utama implementasi diarahkan pada penguatan manajemen waktu serta penetapan skala prioritas guna menjamin kelancaran operasional pimpinan secara efektif serta efisien.

Penetapan prioritas strategi tersebut merupakan langkah awal yang memerlukan tindak lanjut nyata melalui penyusunan rencana implementasi yang sistematis serta berkelanjutan. Guna menjamin bahwa solusi yang terpilih dapat diterapkan secara efektif tanpa mengganggu stabilitas organisasi, penulis mengadopsi kerangka kerja siklus perbaikan atau *Plan-Do-Check-Act* sebagai instrumen penggerak perubahan.

Tahap awal dalam rencana implementasi ini adalah fase perencanaan atau plan, di mana fokus utama diarahkan pada penetapan kriteria prioritas yang objektif serta terukur guna mengklasifikasikan urgensi setiap tugas administratif. Secara spesifik, kriteria tersebut dipertajam melalui adaptasi Matriks Eisenhower yang membagi seluruh tugas ke dalam empat kuadran berdasarkan dimensi urgensi serta kepentingan.

Kuadran pertama mencakup tugas yang bersifat mendesak serta penting atau dikenal sebagai area kerja segera, seperti penanganan perubahan jadwal maskapai secara mendadak yang harus diselesaikan dalam hitungan jam guna menghindari kegagalan agenda pimpinan. Selanjutnya, kuadran kedua berisi tugas penting namun tidak mendesak yang merupakan area

strategi, seperti penyusunan standar operasional prosedur mitigasi jadwal serta perencanaan perjalanan dinas untuk masa mendatang yang memiliki dampak besar terhadap efisiensi organisasi jangka panjang. Sementara itu, kuadran ketiga berisi tugas mendesak namun tidak penting yang biasanya berupa interupsi koordinasi rutin yang sebaiknya didelegasikan, dan kuadran keempat mencakup tugas tidak mendesak serta tidak penting yang tidak memberikan nilai tambah bagi kelancaran operasional pimpinan.

Gambar 2 Matriks Eisenhower: Prioritas Tugas Sekretaris



Sumber: Dokumentasi Penulis

Melalui penggunaan instrumen triase ini, penulis merancang alur kerja integratif yang mencakup parameter penilaian berdasarkan tenggat waktu, tingkat kepentingan jabatan, serta dampak operasional tugas terhadap organisasi. Selain itu, pada tahap ini juga disusun rancangan standar operasional prosedur yang akan menjadi panduan baku bagi sekretaris dalam melakukan pemilahan tugas rutin maupun tugas mendesak terkait manajemen perjalanan dinas pimpinan. Persiapan matang dengan instrumen yang jelas pada fase perencanaan ini sangat krusial guna menjamin bahwa sistem baru yang diusulkan memiliki landasan operasional yang kuat serta mudah dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat.

Memasuki tahap pelaksanaan atau *do*, dilakukan uji coba terarah pada periode sibuk perjalanan dinas pimpinan melalui pelatihan ringan terkait penggunaan kalender terpusat serta prosedur pemesanan ulang. Guna memperjelas tanggung jawab lintas unit serta mengurangi kemacetan komunikasi, diterapkan kerangka kerja RACI yang mengatur peran setiap personel antara sekretaris dengan bagian sumber daya manusia serta keuangan dan teknologi informasi (Hong, 2024). Penggunaan kerangka kerja ini terbukti efektif dalam memperjelas akuntabilitas dalam organisasi yang kompleks serta memastikan setiap tahapan koordinasi berjalan sesuai dengan jalur komunikasi yang telah distandarisasi.

Tabel 4: Matriks RACI Manajemen Prioritas serta Perjalanan Dinas

Aktivitas Utama	Sekretaris	Pimpinan	Bagian Keuangan	Peserta Rapat
Klasifikasi tugas menggunakan Matriks Eisenhower	A/R	I	-	-
Pemesanan serta mitigasi perubahan jadwal maskapai	R	A	C	I
Pembaruan kalender kerja digital terintegrasi	R	A	-	I
Pengesahan anggaran perjalanan dinas mendadak	C	A	R	-
Koordinasi pembatalan atau penjadwalan ulang	R	C	-	A

Sumber: Data Olahan Penulis

Dalam implementasi di lapangan, setiap huruf dalam matriks di atas merepresentasikan derajat tanggung jawab yang berbeda guna memastikan tidak ada celah komunikasi dalam organisasi. Peran *Responsible* (R) diberikan kepada pihak yang secara langsung mengeksekusi tugas teknis, di mana dalam hal ini sekretaris bertanggung jawab penuh atas klasifikasi tugas harian serta pembaruan sistem informasi perjalanan dinas. Sementara itu, peran *Accountable* (A) merupakan pemegang otoritas tertinggi yang menanggung konsekuensi akhir dari suatu aktivitas. Pimpinan lembaga bertindak sebagai pihak yang memberikan persetujuan akhir atas setiap perubahan agenda strategis yang telah disusun oleh sekretaris. Pihak yang berada pada posisi *Consulted* (C) memiliki peran strategis untuk memberikan masukan atau pertimbangan profesional sebelum suatu keputusan diambil. Sebagai contoh, bagian keuangan perlu dikonsultasikan terkait ketersediaan dana cadangan apabila terjadi perubahan jadwal maskapai yang memerlukan biaya tambahan secara mendadak. Terakhir, kategori *Informed* (I) mencakup pihak-pihak yang harus segera mendapatkan pembaruan informasi setelah suatu keputusan atau tindakan dilakukan. Peserta rapat serta seluruh pemangku kepentingan terkait harus segera mendapatkan notifikasi melalui kalender digital yang telah disinkronisasi oleh sekretaris guna menjamin transparansi serta keselarasan jadwal di seluruh unit kerja.

Melalui pembagian peran yang sangat tegas ini, sekretaris dapat bekerja dengan lebih percaya diri karena mengetahui batasan wewenang serta jalur koordinasi yang harus ditempuh. Kejelasan akuntabilitas ini secara langsung mendukung efektivitas pengerjaan tugas berdasarkan skala prioritas, karena setiap hambatan operasional pada kuadran pertama Matriks Eisenhower dapat segera diselesaikan melalui kolaborasi yang terstruktur antara pihak yang bertanggung jawab serta pihak yang memegang otoritas keputusan. Hal ini memastikan bahwa kelancaran perjalanan dinas pimpinan tetap terjaga meskipun organisasi menghadapi dinamika serta volatilitas eksternal yang tinggi.

Setelah fase pelaksanaan berjalan, tahap pemeriksaan atau check dilakukan untuk memantau serta mengevaluasi hasil dari intervensi yang telah diterapkan. Penulis melakukan evaluasi mendalam dengan mengukur metrik waktu proses penanganan dokumen serta tingkat kepuasan pimpinan terhadap kelancaran koordinasi perjalanan dinas. Tahap evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala teknis maupun hambatan perilaku yang muncul selama masa uji coba prosedur baru di lapangan. Analisis data pada tahap pemeriksaan ini

sangat penting untuk mengetahui sejauh mana penerapan skala prioritas mampu mengurangi frekuensi penundaan tugas utama serta meminimalkan risiko tumpang tindih jadwal. Contoh hasil nyata dari evaluasi ini terlihat pada penurunan tingkat keterlambatan pemesanan perjalanan dinas pimpinan yang semula sering kali terjadi akibat penumpukan tugas rutin yang tidak terorganisir. Melalui penerapan skala prioritas berbasis Matriks Eisenhower, sekretaris mampu mendokumentasikan efisiensi waktu pemesanan tiket yang menjadi jauh lebih cepat karena fokus kerja tidak lagi terbagi secara acak. Selain itu, penggunaan kerangka kerja RACI menunjukkan hasil positif berupa reduksi konflik komunikasi antara bagian sekretariat serta bagian keuangan dalam proses persetujuan dana perjalanan dinas mendadak. Hal ini membuktikan bahwa kejelasan akuntabilitas mampu mempercepat alur kerja administratif tanpa harus melewati proses birokrasi yang berbelit belit.

Tahap terakhir dalam siklus ini adalah fase tindak lanjut atau act, di mana dilakukan penyesuaian akhir terhadap kriteria prioritas berdasarkan hasil temuan pada tahap pemeriksaan. Jika prosedur baru terbukti efektif meningkatkan efisiensi kerja, maka standar operasional prosedur tersebut akan diformalisasikan menjadi kebijakan tetap organisasi. Sebaliknya, apabila masih ditemukan celah inefisiensi, maka dilakukan perbaikan berkelanjutan terhadap metode koordinasi serta integrasi sistem informasi yang digunakan. Melalui siklus perbaikan yang sistematis ini, organisasi dapat menjamin terwujudnya tata kelola administrasi yang adaptif serta profesional dalam mendukung mobilitas pimpinan di tengah kompleksitas tugas institusional maupun spiritual. Contoh hasil nyata dari fase ini adalah formalisasi standar operasional prosedur mengenai manajemen perjalanan dinas serta prioritas kerja yang kini telah dibukukan menjadi kebijakan tetap organisasi guna menjamin keberlanjutan sistem perbaikan yang telah dirancang. Implementasi pengerjaan tugas berdasarkan skala prioritas kini tidak lagi sekadar menjadi inisiatif individu melainkan telah diintegrasikan ke dalam budaya kerja harian sekretaris melalui penggunaan Matriks Eisenhower secara konsisten untuk melakukan triase setiap permintaan layanan yang masuk. Selain itu, kerangka kerja RACI yang telah diuji coba secara resmi diadopsi sebagai panduan koordinasi lintas unit guna mencegah terulangnya kemacetan komunikasi serta tumpang tindih tanggung jawab dalam lingkup administrasi lembaga keuangan nirlaba tersebut.

PENUTUP

Keseluruhan rangkaian analisis serta implementasi strategi yang telah dipaparkan, memberikan gambaran komprehensif mengenai upaya transformasi tata kelola administrasi pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan tersebut. Melalui pendekatan sistematis yang menggabungkan identifikasi akar masalah serta penerapan solusi berbasis prioritas, kajian ini telah berhasil memetakan efektivitas peran sekretaris dalam menunjang kelancaran operasional pimpinan di tengah dinamika tugas yang kompleks. Sebagai tahap akhir dari penelitian ini, bagian penutup akan menyajikan sintesis dari temuan utama serta merumuskan rekomendasi strategis guna menjamin keberlanjutan perbaikan sistem kerja di masa mendatang. Uraian berikut ini merangkum esensi dari kontribusi praktis serta teoretis penelitian dalam kerangka simpulan serta saran yang konstruktif bagi pengembangan organisasi maupun keilmuan administrasi perkantoran secara luas.

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa inefisiensi manajemen perjalanan dinas pada lembaga keuangan nirlaba berbasis keagamaan berakar pada dualitas peran pimpinan serta volatilitas jadwal transportasi eksternal yang tinggi. Analisis akar masalah mengungkap bahwa ketiadaan standar operasional prosedur yang adaptif serta beban kerja administratif yang tidak

terorganisir menjadi faktor penghambat utama bagi efektivitas peran sekretaris dalam menjalankan fungsinya sebagai mitra strategis pimpinan. Implementasi strategi perbaikan melalui integrasi siklus *Plan Do Check Act* dengan instrumen manajerial berupa Matriks Eisenhower serta kerangka kerja RACI terbukti mampu memperkuat adaptibilitas sistem kerja dalam memitigasi disrupsi jadwal secara sistematis. Secara lebih luas, keberhasilan ini tidak hanya berdampak pada efisiensi teknis, namun juga menjadi bagian dari upaya manajemen performa profesional untuk menampilkan citra lembaga yang prima di hadapan publik (Muku & Maturbongs, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa setiap tindakan administratif yang dilakukan sekretaris merupakan representasi dari kualitas tata kelola organisasi yang sehat serta terpercaya sesuai dengan visi berkelanjutan lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan instrumen triase tugas tersebut berhasil menciptakan fokus kerja yang lebih tajam pada aktivitas prioritas pimpinan serta memperjelas akuntabilitas koordinasi lintas unit guna menghindari tumpang tindih jadwal. Secara teoretis, kajian ini menegaskan bahwa transformasi peran sekretaris dalam ekosistem organisasi nirlaba memerlukan model manajemen prioritas yang terstandarisasi guna menjamin profesionalisme serta kelancaran operasional pimpinan secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, penulis merumuskan beberapa saran praktis bagi lembaga untuk segera memformalisasikan prosedur operasional standar mitigasi jadwal serta manajemen prioritas berbasis Matriks Eisenhower ke dalam kebijakan tetap organisasi guna menjamin keberlanjutan proses perbaikan. Lembaga sangat disarankan untuk melakukan digitalisasi sistem kearsipan serta sinkronisasi kalender kerja secara waktu nyata lintas unit guna meminimalkan risiko keterlambatan koordinasi agenda pimpinan. Selain itu, pengajuan pemeliharaan serta pembaharuan perangkat keras perlu dipertimbangkan secara bertahap guna memastikan dukungan infrastruktur teknologi informasi yang memadai bagi kecepatan layanan administratif.

Bagi pengembangan keilmuan di masa mendatang, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan studi melalui penelitian komparatif pada berbagai organisasi nirlaba berbasis keagamaan lainnya guna menguji tingkat aplikabilitas dari model integratif ini. Penambahan jangka waktu observasi lapangan serta pelibatan lebih banyak informan dari jajaran manajemen wilayah juga sangat direkomendasikan untuk menggali dinamika koordinasi regional yang lebih kompleks. Terakhir, institusi pendidikan kesekretariatan perlu terus memperkuat kurikulum mengenai manajemen waktu strategis serta administrasi perjalanan dinas guna mencetak lulusan yang memiliki ketahanan serta ketangkasan tinggi dalam menghadapi volatilitas dinamika kerja modern.

DAFTAR PUSTAKA

Franksiska, R., & Yuniawan, A. (2023). Employee Multitasking at Work: A Systematic Literature Review. *Journal of Psychological & Educational Research*, 31(1). http://www.marianjournals.com/files/JPER_articles/JPER_31_1_2023/Franksiska_Yuniawan_JPER_2023_31_1_125_146.pdf

Kumah, A., Nwogu, C. N., Issah, A.-R., Obot, E., Kanamitie, D. T., Sifa, J. S., & Aidoo, L. A. (2024). Cause-and-effect (fishbone) diagram: A tool for generating and organizing quality improvement ideas. *Global Journal on Quality and Safety in Healthcare*, 7(2), 85–87.

- Lu, R., Zhang, Y., Luo, L., Yuan, Q., Chen, S., Lv, N., Zheng, F., Deng, G., Ma, Y., & Xu, J. (2025). Increasing hospital administrative efficiency via optimized office automation systems: A PDCA cycle approach. *PLoS One*, *20*(4), e0321475.
- Majka, M. (2023). *Fishbone diagram*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Marcin-Majka-2/publication/385065860_Fishbone_Diagram/links/671361b9069cb92a811b6703/Fishbone-Diagram.pdf
- Martin, M. (2025). *Maximizing Efficiency: Practical Strategies for Time Management, Goal-Setting, Productivity, and Balance*. Martin Press. <https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=I61tEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=Mastering+Prioritization+as+an+Executive+Assistant+with+the+Eisenhower+Matrix&ots=hacURWtMkU&sig=0yuI832CorjBBnexD8Th7UE3Gi8>
- Maturbongs, Y. H. (2021). Kecakapan Digital sebagai Fondasi Keahlian di Masa Pandemi. *TarFomedia*, *2*(1), 11–16.
- Maturbongs, Y. H. (2024). Alkimia Kasih di Era Digital: Ikatan Emosional Melalui Teknologi Untuk Pendidikan. *TarFomedia*, *5*(1), 28–38.
- Muku, M. O., & Maturbongs, Y. H. (2023). Analisis Dramaturgi Erving Goffman Terhadap Pola Komunikasi Pelayan di Karen's Diner. *Jurnal Ilmu Komunikasi Widyanita*, *1*, 1–5.
- Musty, B. (2023). Analyzing the changing role of professional secretary in dealing with the impact of digital technology (A case study on professional secretaries in Indonesia). *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, *4*(1), 12–19.
- Nevy, N., & Oktarina, N. (2025). Optimalisasi Tugas Sekretaris dalam Mendukung Kinerja Administrasi dan Humas. *Bookchapter Administrasi Perkantoran*, *1*, 40–57.
- Oluwasina, R. B. (2025). The Evolving Roles of Professionally-Trained Secretaries In A Digital Era. *AAU Journal of Business Educators*, *5*(1), 86–93.
- Paraskevas, A., Pantelidis, I., & Ludlow, J. (2022). Duty of care for business travel: How do employers assess and manage business travel risk? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(12), 4438–4457.
- Pluut, H., Darouei, M., & Zeijen, M. E. L. (2024). Why and when does multitasking impair flow and subjective performance? A daily diary study on the role of task appraisals and work engagement. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1384453.
- Puspita, A. D., & Oktarina, N. (2025). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SEKRETARIS UNTUK MENDUKUNG LAYANAN ADMINISTRATIF YANG EFISIEN. *Bookchapter Administrasi Perkantoran*, *1*, 1–21.
- Questad, D. C. (2022). *A study of executive leaders' lived experience with adaptive leadership in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments*. Gonzaga University. <https://search.proquest.com/openview/5a4966631a546c321edd6efef893fb73/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Villamin, P., Lopez, V., Thapa, D. K., & Cleary, M. (2025). A Worked Example of Qualitative Descriptive Design: A Step-by-Step Guide for Novice and Early Career Researchers. *Journal of Advanced Nursing*, *81*(8), 5181–5195. <https://doi.org/10.1111/jan.16481>