

## PERAN RANGKAP JABATAN DALAM PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI PADA PT MUSTIKA KARYA ANUGRAH SURABAYA

**Usfatun Khasanah<sup>1</sup>, Maulidyah Amalina Rizqi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Muhammadiyah Gresik, Gresik, Jawa Timur, Indonesia  
[usfa1705@gmail.com](mailto:usfa1705@gmail.com)<sup>1</sup>, [maulidyah@umg.ac.id](mailto:maulidyah@umg.ac.id)<sup>2</sup>

---

### **Abstract**

**Background** - In 2020 the organizational performance of PT Mustika Karya Anugrah decreased because there were two employees who held concurrent positions. However, in 2022 the company's performance increased even though there were several employees who played multiple roles. This is evidenced by the achievement of five performance indicators.

**Objective** - The purpose of this study was to determine the role of concurrent positions in improving organizational performance at PT Mustika Karya Anugrah Surabaya which is engaged in the importer-distributor of fruit.

**Design/Methodology/Approach** - This research is qualitative research using primary data and secondary data. Data collection techniques in this study were through interviews and observations. The selection of informants in this study was carried out using purposive sampling method.

**Findings** - The results of this study indicate that organizational performance at PT Mustika Karya Anugrah Surabaya will increase in 2022 even though some of its employees have to work concurrently. This is because good leadership and internal control systems have been implemented by the company. All employees who hold concurrent positions or do not hold concurrent positions can complete their duties properly. Increased organizational performance is evidenced by increased company productivity, good service quality results in customer satisfaction, the achievement of responsiveness, responsibility, and accountability.

**Research implications** - This research contributes to the trap of position in order to maintain a sense of belonging to the company by not expecting large compensation or rewards from the company, the trap of position accepting assignments with the aim of advancing the company.

**Research limitations** - This research is only conducted on employees who carry out dual roles at PT Mustika Karya Anugrah Surabaya.

**Keywords:** Employee, Multiple Positions, Organizational Performance Improvement

### **Abstrak**

**Latar Belakang** - Pada tahun 2020 kinerja organisasi PT Mustika Karya Anugrah mengalami penurunan karena terdapat dua pegawai yang merangkap jabatan. Namun, pada tahun 2022 kinerja perusahaan meningkat meskipun ada beberapa karyawan yang berperan ganda. Hal ini dibuktikan dengan tercapainya lima indikator kinerja

**Tujuan** - Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran rangkap jabatan dalam peningkatan kinerja organisasi pada PT Mustika Karya Anugrah Surabaya yang bergerak dibidang Importir-Distributor buah.

**Desain / metodologi / pendekatan** - Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dan observasi. Pemilihan informan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

**Temuan** - Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada PT Mustika Karya Anugrah Surabaya meningkat pada tahun 2022 walaupun beberapa pegawainya harus bekerja dengan merangkap jabatan. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan dan sistem pengendalian intern yang baik sudah diterapkan perusahaan. Semua pegawai yang merangkap jabatan maupun tidak merangkap jabatan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Meningkatnya kinerja organisasi dibuktikan dengan meningkatnya produktivitas perusahaan, kualitas pelayanan yang baik menghasilkan kepuasan pelanggan, tercapainya responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas.

**Implikasi penelitian** - Penelitian ini berkontribusi pada perangkap jabatan agar dapat mempertahankan rasa memiliki perusahaan dengan tidak berharap kompensasi yang besar atau imbalan yang diperoleh dari perusahaan, perangkap jabatan menerima tugas dengan tujuan kemajuan perusahaan.

**Batasan penelitian** - Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan yang melaksanakan peran ganda di PT Mustika Karya Anugrah Surabaya.

**Kata kunci:** Karyawan, Rangkap Jabatan, Peningkatan Kinerja Organisasi

## I. PENDAHULUAN

Perusahaan adalah sebuah organisasi di bidang ekonomi dan berperan sebagai wadah berkumpulnya banyak orang dalam suatu proses kolaboratif untuk mencapai tujuan perusahaan. Aset terpenting dari sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas pekerjaan. Sumber daya manusia secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas organisasi. Jadi, pekerja dalam sebuah organisasi merupakan investasi yang sangat bernilai.

Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan pasti memiliki jabatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Jabatan dimaksudkan untuk menyatakan unit kerja seperti departemen, divisi, bagian, dan lain-lain dalam struktur organisasi perusahaan. Jabatan secara struktural merupakan jabatan yang ada dalam struktur organisasi dan kedudukannya bertingkat-tingkat mulai dari tingkat yang terendah sampai tingkat yang tertinggi. Setiap sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan akan menempati posisi jabatan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dari posisi jabatan tersebut, karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan juga.

Saat ini masih ada seorang pekerja yang memikul tanggung jawab pada dua pekerjaan dalam rentang waktu yang sama. Bila beberapa jabatan dipegang oleh satu orang, maka akan berakibat munculnya benturan kepentingan. Dalam melaksanakan pengurusan perusahaan, setiap tindakan yang mengandung benturan kepentingan dikategorikan sebagai tindakan I'tikad buruk. Karier ganda seperti itu disebut juga rangkap jabatan, yang sebenarnya menghadapkan pada isu mempertaruhkan kariernya, karena tidak jelas aliran karir yang akan mewujudkannya.

Pada suatu organisasi/perusahaan, adanya karir ganda membuat kurang menguntungkan karena salah satu dari kedua jabatan tersebut akan menjadi korban. Kondisi seperti itu sulit untuk diletakkan, karena efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan pasti lebih tinggi jika seseorang hanya memangku satu jabatan daripada dua atau lebih jabatan pada waktu yang sama (Nawawi, 2011:311). Rangkap jabatan dapat juga menimbulkan hambatan kerja karyawan karena setiap jabatan memiliki tugas yang berbeda dan dikerjakan oleh satu orang sehingga dapat mengganggu kerja karyawan yang merangkap jabatan tersebut. Perusahaan yang memiliki rangkap jabatan untuk karyawannya akan berdampak pada perkembangan perusahaan tersebut.

PT Mustika Karya Anugrah (MKA) Surabaya berdiri sejak 01 Maret 2021 yang berlokasi di Pergudangan Bumi Maspion Romokalisari Surabaya. Bergerak di Bidang Importir & Distributor buah. PT MKA Surabaya mengimpor buah seperti apel, kelengkeng, jeruk, kiwi, kurma, dan lain- lain dari negara Cina, Australia, Amerika, Thailand, Argentina, Vietnam dan Bangkok. PT MKA merupakan anak cabang dari PT SHB group Jakarta. Perusahaan ini tidak menghasilkan produk sendiri, melainkan mengimpor produk buah dari luar negeri lalu di jual ke distributor, pasar induk, maupun pasar tradisional.

Komposisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja untuk membantu operasional PT Mustika Karya Anugrah tahun 2022 mempunyai 44 orang karyawan, nampak pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1 : Komposisi Karyawan PT Mustika Karya Anugrah Surabaya**

Jabatan	Jumlah Karyawan
Direksi : Direktur Utama	1 Karyawan
Kepala Bagian :	
<i>Marketing</i>	2 Karyawan
Kabag. Umum	1 Karyawan
HRD	1 Karyawan
<i>Leader</i> Kepala Gudang	-

Jabatan	Jumlah Karyawan
Staf Pelaksana :	
<i>Administration Account</i>	3 Karyawan
<i>Administration Finance</i>	2 Karyawan
Staff Pajak	-
Staff Administrasi <i>Finance</i>	-
Kepala Gudang	4 Karyawan
<i>Helper</i>	13 Karyawan
Supir Mobil Operasional	8 Karyawan
Kenek	8 Karyawan
<i>Office Boy</i>	1 Karyawan
Jumlah Karyawan	44 Karyawan

Sumber: PT Mustika Karya Anugrah 2022

Berdasarkan komposisi karyawan yang dimiliki oleh PT Mustika Karya Anugrah Surabaya (tabel 1), menunjukkan bahwa secara kuantitas (jumlah) terdapat jabatan yang kosong di bagian *leader* kepala gudang, staff pajak, dan staff administrasi *finance* (admin penjualan) sehingga pekerjaan tersebut dibebankan pada bagian *marketing*, kabag. Umum, dan staff administrasi *account*. Di bagian *Marketing* juga merangkap posisi lain yaitu *Leader* kepala gudang yang ditempati oleh Bapak Hendri sehingga tugas dan tanggung jawabnya menjadi bertambah. Pekerjaan utamanya sebagai *Marketing* menjual produk perusahaan, sekarang menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai *Leader* kepala gudang yang mengatur muatan produk, bongkar muat barang dan bertanggung jawab atas kinerja *helper* serta kepala gudang.

Staff administrasi yang ditempati oleh Ibu Yanti juga menjabat di posisi staff perpajakan. Tugas dan tanggung jawab Ibu Yanti juga menjadi bertambah. Pekerjaan utamanya sebagai administrasi *accounting* dan penagihan hutang pelanggan, sekarang merangkap pekerjaan pajak perusahaan dan audit. Ada juga karyawan yang bernama ibu Indi beliau menjabat sebagai Kabag. umum sekaligus Staff administrasi *finance* (Admin Penjualan). Tugas dan tanggung jawab ibu Indi juga menjadi bertambah. Pekerjaan utamanya mengatur rute pengiriman, bertanggung jawab atas kinerja supir & kenek dan menjalankan perintah dari *Marketing*, sekarang merangkap pekerjaan Administrasi *finance*, membuat faktur dan surat jalan pelanggan, mengatur operasional kas kecil, serta mengecek stock barang.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Rangkap Jabatan

Kamus besar bahasa Indonesia mengartikan rangkap jabatan sebagai peran ganda, *dobel* yang artinya memiliki kegiatan lebih dari satu. Rangkap dalam hal pekerjaan yaitu memiliki pekerjaan lain selain jabatan tetap yang dimiliki. Orang yang menduduki atau menjalankan suatu jabatan tertentu disebut pejabat atau pekerja. Menurut (Nawawi 2011:311) Rangkap jabatan atau karier ganda yaitu seorang pekerja yang memikul tanggung jawab pada dua pekerjaan pada rentang waktu yang sama. Rangkap jabatan seperti ini sebenarnya menghadapkan seorang pekerja pada isu mempertaruhkan kariernya, karena aliran karier yang akan diwujudkan masih kurang jelas.

Rangkap jabatan akan menciptakan konflik kepentingan. Faktanya, tidak ada peraturan atau undang-undang yang berfokus pada pembahasan berbagai posisi, tetapi ini jelas bagi semua orang, termasuk institusi itu sendiri. Penyebab terjadinya benturan kepentingan adalah kekuasaan dan kewenangan penyelenggara akibat peraturan perundang-undangan, konkurensi, hubungan keuangan, kepentingan, kelemahan sistem organisasi, dan kepentingan pribadi.

### Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan manajemen agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari para pekerja atau karyawan dapat mencapai hasil yang ditunjukkan oleh perusahaan.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas agar sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian, kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) memiliki hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja

perusahaan (*corporate performance*) juga baik. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja.

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi**

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005:180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

### **Indikator Kinerja Organisasi**

Berdasarkan beberapa definisi diatas, indikator kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Menurut Dwiyanto (2008:50-51) dalam bukunya *Reformasi kebijakan Publik* indikator-indikator atau kriteria-kriteria kinerja organisasi yaitu:

- a. Produktivitas
- b. Kualitas layanan
- c. Responsivitas
- d. Responsibilitas
- e. Akuntabilitas

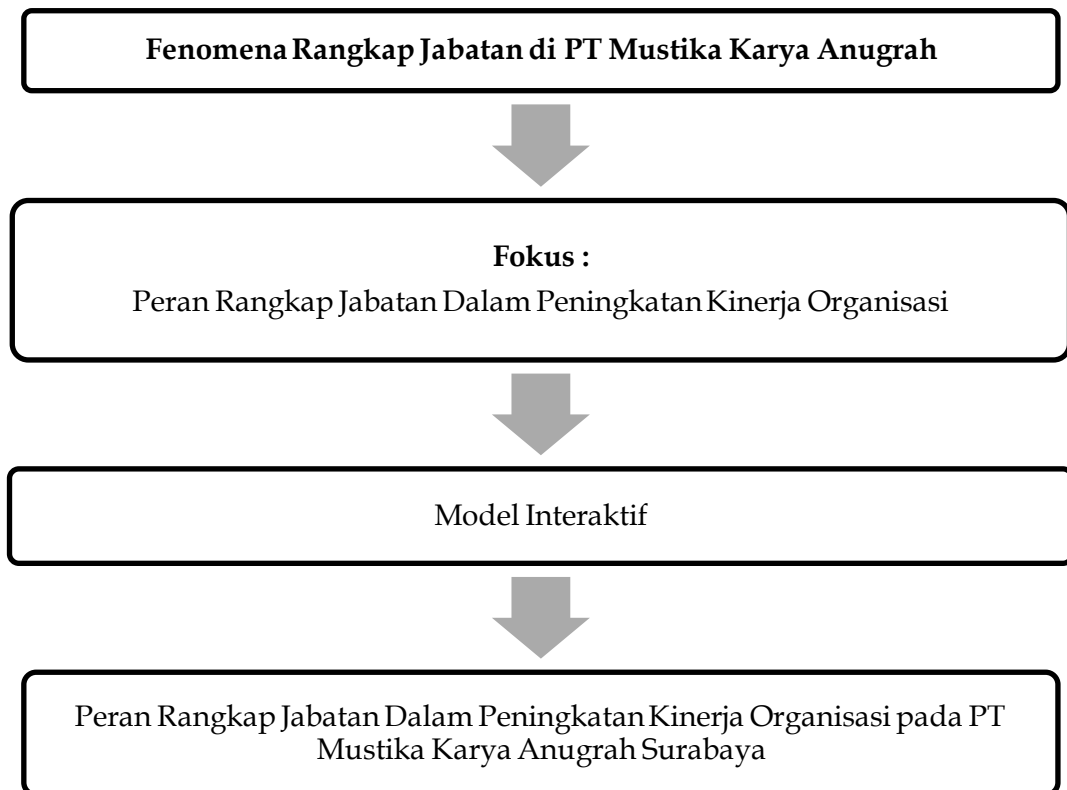
### **Manfaat Penilaian Kinerja Organisasi**

Penilaian kinerja organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja agar visi dan misi ataupun tujuan dapat tercapai sesuai harapan. Manfaat penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi

adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi menurut Alwi (2001:192) adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

**Kerangka Berpikir**



**Gambar 1: Kerangka Alur Pikir**

**III. METODOLOGI PENELITIAN**

**Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Melalui penelitian kualitatif, interaksi sosial dapat dipahami, misalnya melalui wawancara dan observasi dekat untuk menemukan pola yang jelas. Menurut Moleong (2017; 6) mendefinisikan

penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menghasilkan metode analisis yang tidak menggunakan statistik atau metode kuantifikasi lainnya. Jelas bahwa definisi ini membedakan studi kualitatif dan kuantitatif karena menekankan bahwa studi kualitatif tidak memerlukan upaya kuantifikasi.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT Mustika Karya Anugrah yang berlokasi di Pergudangan Bumi Maspion Jl. Romokalisari Industri I Blok XI nomor D5 Benowo Surabaya.

### **Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan para informan yang memiliki peran ganda dan kriterianya dianggap memahami masalah yang dikaji. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari Bagian HRD perusahaan dengan melihat data karyawan serta posisi jabatannya dan beban kerja yang dikerjakan setiap jabatan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi dan wawancara. Menurut Sugiyono (2016;233) wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab sehingga dapat membangun makna pada suatu topik tertentu. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur. Saat melakukan wawancara, pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis. Berdasarkan analisis terhadap setiap jawaban dari informan tersebut, maka peneliti dapat mengajukan berbagai pertanyaan berikutnya yang lebih terarah pada suatu tujuan.

### **Unit Analisa dan Informan**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian. Unit analisis dari penelitian ini adalah karyawan yang merangkap jabatan secara struktural. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu informan yang kriterianya ditunjuk oleh si peneliti dianggap memahami masalah yang



dikaji sebagaimana yang di rumuskan dalam pertanyaan penelitian. Informan pada penelitian ini, yakni dua karyawan yang berperan ganda, satu direktur utama, satu sopir, dan satu pelanggan aktif.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif, karena dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan berupa data yang menggambarkan secara rinci, bukan data yang berupa angka. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. dengan sumber data tersebut.

### **Teknik Keabsahan data**

Dalam penelitian ini, untuk menguji keabsahan data digunakan uji kredibilitas dengan teknik Triangulasi pengumpulan data, yaitu menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui sumber dokumen PT Mustika Karya Anugrah termasuk komposisi karyawan, karyawan yang berperan ganda, maupun struktur organisasi. Data dari perusahaan tersebut dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, mana yang berbeda dan mana yang spesifik dari sumber tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti akan menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan (*member check*). Member check adalah proses verifikasi data yang diterima dari seorang peneliti kepada penyedia data atau informan.

## **IV. HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI**

Penelitian dilakukan terhadap 5 (lima) informan yang memenuhi kriteria yaitu, Bapak Hendri merupakan karyawan tetap dengan posisi Bapak Hendri saat ini merangkap jabatan sebagai *Marketing* dan *Leader* kepala gudang. Ibu Yanti merupakan karyawan tetap dengan posisi ibu Yanti saat ini merangkap jabatan sebagai staff administrasi dan staff pajak. Bapak Ramdani merupakan karyawan tetap dengan posisi jabatan sebagai sopir yang sudah bekerja selama 10 tahun. Bapak Hendra Wijaya merupakan direktur utama PT Mustika Karya Anugrah Surabaya yang saat ini berusia 45 tahun. Ibu Meta Widya Kartika merupakan pelanggan aktif PT Mustika Karya Anugrah Surabaya, usia beliau saat ini 40 tahun.

### **Reduksi Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman (Emzir, 2016), Maka dalam reduksi data ini dibagi menjadi 5 tema yaitu:

1. Produktivitas: Kinerja karyawan, output penjualan, omset perusahaan
2. Kualitas Layanan: Pelayanan yang di berikan, kepuasan pelanggan, komplain
3. Responsivitas: Daya tanggap terhadap pelanggan, ketepatan waktu pengiriman, respon tekanan waktu pengiriman
4. Responsibilitas: Tanggung jawab terhadap komplain, ketepatan pembayaran, pengelolaan sarana dan prasarana
5. Akuntabilitas: Terwujudnya visi dan misi, kepuasan masyarakat dan pemerintah desa, tertib terhadap peraturan pemerintah

### **Analisa Data**

1. Pada tahun 2020 kinerja organisasi mengalami penurunan, hal tersebut terjadi karena terdapat karyawan yang berperan ganda dan belum terbiasa dengan tugas yang di dapatkan, selain itu dampak dari wabah covid-19 yang menyerang masyarakat dan mengakibatkan menurunnya output penjualan. Menurunnya penjualan berdampak pada omset perusahaan. Tetapi pada tahun 2022 kinerja karyawan meningkat, output penjualan meningkat, dan omset perusahaan meningkat, sehingga produktivitas perusahaan juga mengalami peningkatan.
2. Kualitas layanan yang diberikan perusahaan sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pelanggan merasa puas dengan kinerja PT Mustika Karya Anugrah Surabaya, sehingga jarang terjadi komplain dari pelanggan.
3. Daya tanggap perusahaan terhadap pelanggan sangat cepat, walaupun ada beberapa pelanggan yang cerewet. Waktu pengiriman produk juga sesuai dengan estimasi. Respon perusahaan terhadap tekanan waktu dari pelanggan juga cukup baik.
4. Perusahaan selalu tanggung jawab terhadap keluhan pelanggan mengenai kinerja perusahaan. Apabila ada pelanggan yang komplain mengenai kualitas produk, tindakan dari perusahaan yakni dengan memberi diskon terhadap produk yang dibeli. PT Mustika Karya Anugrah Surabaya memiliki hubungan baik dengan supplier. Pengelolaan sarana dan prasarana juga cukup memadai. Hal tersebut

membuktikan bahwa kinerja PT Mustika Karya Anugrah sudah mencapai indikator responsibilitas.

5. Sebagian besar visi dan misi perusahaan sudah terwujud. Masyarakat merasa puas dengan berdirinya PT MKA Surabaya karena dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat sekitar dan pemerintah desa. Perusahaan juga tidak pernah melanggar peraturan pajak. Hal tersebut membuktikan bahwa akuntabilitas perusahaan sudah sesuai dengan indikator yang ada.

### **Penarikan Kesimpulan**

Para informan meskipun merangkap jabatan tetap bisa bekerja secara maksimal. Berdasarkan hasil wawancara dari kelima informan tersebut membuktikan bahwa ada peningkatan kinerja organisasi, walaupun terdapat beberapa karyawan yang merangkap jabatan. PT Mustika Karya Anugrah sudah mencapai target indikator kerja utama. Baik dari kriteria produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, maupun akuntabilitas.

### **Intepretasi Hasil**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara Bapak Hendra Wijaya selaku Direktur utama menjelaskan bahwa kinerja organisasi meningkat pada perusahaan tersebut meskipun ada beberapa karyawan yang merangkap jabatan. Output penjualan dan omset perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2022. Hal tersebut membuktikan bahwa produktivitas perusahaan juga mengalami peningkatan. Kualitas layanan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Terciptanya kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan jasa.

Kepuasan pelanggan dapat dibuktikan dengan minimnya komplain. Daya tanggap yang diberikan pelanggan sangat cepat. Ketepatan waktu pengiriman merupakan hal yang penting dalam meningkatkan responsivitas perusahaan. Tanggung jawab terhadap komplain merupakan hal yang harus dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan selalu membayar tagihan supplier tepat waktu. Hal tersebut dapat menimbulkan hubungan baik dengan supplier. Pengelolaan sarana dan prasarana dapat mendukung terwujudnya visi dan misi perusahaan. Terwujudnya visi dan misi perusahaan merupakan tolak ukur meningkatnya kinerja organisasi. Kelancaran arus

kas dapat membuat kegiatan operasional perusahaan berjalan dengan lancar. Tercapainya target penjualan dapat meningkatkan akuntabilitas perusahaan.

Hasil penelitian tersebut tidak sesuai dengan teori Nawawi (2011;311) menjelaskan bahwa suatu organisasi / perusahaan yang karyawannya merangkap jabatan seperti itu kurang menguntungkan karena salah satu atau kedua jabatan itu akan menjadi korban. Kondisi seperti itu sulit untuk dielakkan, karena efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan pasti lebih tinggi jika seseorang hanya memegang satu jabatan saja. Hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Prasista, Yuniarti, Wahyuni (2017) yang menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat berjalan dengan sangat baik dan efektif, walaupun beberapa karyawannya perlu memegang posisi pada saat yang sama, dan efek dari beberapa posisi tersebut sangat positif. Begitu pula dengan hasil penelitian ini, walaupun di PT Mustika Karya Anugrah Surabaya terdapat karyawan yang merangkap jabatan, hal tersebut dapat membawa pengaruh positif bagi perusahaan. Sehingga perusahaan tidak perlu merekrut karyawan baru, dan kinerja perusahaan dapat meningkat.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja organisasi mengalami peningkatan walaupun terdapat beberapa karyawan yang merangkap jabatan. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan dan sistem pengendalian intern yang baik sudah diterapkan perusahaan. Semua pegawai yang merangkap jabatan maupun tidak merangkap jabatan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
2. Meningkatnya kinerja organisasi dibuktikan dengan meningkatnya produktivitas perusahaan, kualitas pelayanan yang baik menghasilkan kepuasan pelanggan, tercapainya responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas.

### **Rekomendasi**

Penulis memberikan rekomendasi kepada peneliti selanjutnya yaitu peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti peran rangkap jabatan bukan hanya satu perusahaan namun bisa dua perusahaan atau lebih. Hal ini guna membandingkan peran rangkap jabatan bagi setiap perusahaan dengan adanya penerapan rangkap jabatan ini mampu

mengelolah sumber daya manusia yang lebih baik atautkah mempermudah adanya manipulasi yang akan dilakukan di setiap perusahaan melakukan adanya rangkap jabatan

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strateg Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Dwiyanto, Agus. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hessel, Nogi. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Moeleong, Lexy J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan ke 36. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan kedelapan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Prasista. Yuniarta. & Wahyuni. (2017). *Analisi Efektivitas dan Dampak Rangkap Jabatan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada PT. Harta Ajeg Lestari di Kelurahan Banyuning, Kecamatan Buleleng*, e-Journal S1 Ak. Vol 8 No. 2. <https://doi.org/10.23887/jimat.v8i2.10530>, (diakses pada 05 Januari 2022 pukul 17.32)
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. cetakan ke 26. Bandung: Alfabeta.