

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pemeriksaan yang dilakukan terhadap Manajemen Administrasi PT Indonesia Power UPJP Kamojang maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan oleh UPJP Kamojang

PT Indonesia Power UPJP Kamojang pada manajemen administrasinya telah menetapkan struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan sebagai salah satu pengendalian internalnya dengan cukup baik. Namun manajemen administrasi memiliki beberapa posisi kosong didalam struktur organisasinya. Karena tidak terdapat karyawan yang mengisi posisi tersebut, maka tugas-tugas dalam deskripsi pekerjaan yang seharusnya diisi oleh posisi kosong tersebut menjadi dibagi-bagi, sebagian ada yang dikerjakan oleh *supervisor* langsung sebagiannya lagi dibagi dengan karyawan. Terdapat pula beberapa ketidak sesuaian antara struktur organisasi dengan deskripsi pekerjaan. Selain itu terdapat porsi kerja yang tidak sesuai seperti di dalam 1 deskripsi pekerjaan bisa terdapat 2 orang karyawan, sehingga pekerjaan menjadi ringan, walaupun menurut aturan seharusnya untuk posisi tersebut memiliki 1 karyawan. Juga terdapat nama karyawan yang misalnya tercantum di bagian x namun pekerjaannya di bagian sekretariat.

2. Akibat dan risiko yang dihadapi manajemen administrasi UPJP Kamojang terkait kekosongan posisi dalam struktur organisasi dan penggabungan tugas

Kekosongan posisi pada struktur organisasi menunjukkan bahwa terdapat fungsi yang hilang yang menyebabkan adanya ketidak sesuaian di dalam manajemen karena tugas-tugas yang seharusnya diisi oleh posisi kosong tersebut menjadi dikerjakan oleh karyawan di jabatan lain. Hal ini menyebabkan porsi kerja dalam manajemen menjadi tidak seimbang, sehingga terdapat karyawan yang

mengeluh atau merasa terdapat kendala, yaitu usaha yang dikeluarkan menjadi lebih besar, merasa kesulitan karena tugas-tugas tersebut menjadi rangkap dan memiliki target untuk dapat selesai dengan waktu yang tetap sama. Karyawan merasa beban kerja terlalu berat, dan terlalu banyak. Tugas yang dikerjakan oleh karyawan menjadi menumpuk, tidak tertangani, juga terdapat tugas yang dirangkap. Selain itu akibat menggantikan tugas posisi kosong tersebut *supervisor* dan karyawan perlu mengatur lagi tugas-tugasnya.

Hal di atas dan juga hal-hal terkait dengan terdapatnya ketidaksesuaian antara struktur organisasi dengan deskripsi pekerjaan juga ketidaksesuaian dalam deskripsi pekerjaan dapat mengganggu pengendalian atas kinerja karyawan karena karyawan yang telah memiliki porsi kerjanya masing-masing menjadi harus melakukan pekerjaan yang lain sehingga memiliki porsi kerja yang tidak sesuai. Selain itu juga dapat terjadi risiko terbengkalainya pekerjaan, dan berpotensi kehilangan karyawan terbaiknya karena merasa kewalahan dengan semua tugas yang diberikan.

Dalam hal penggabungan tugas di manajemen administrasi UPJP Kamojang selain karena untuk menggantikan posisi kosong, juga karena adanya perampingan struktur organisasi. Perampingan struktur organisasi dapat menimbulkan risiko masalah baru seperti adanya jabatan yang dihapuskan yang memunculkan masalah tergesernya jabatan. Kondisi yang berubah tersebut dapat berakibat pada psikologis karyawan termasuk *supervisor*. Pola pekerjaan mungkin tak berubah, namun suasana kerja, hubungan individu, semangat karyawan, gairah kerja dapat menurun karenanya.

3. Kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia di manajemen administrasi UPJP Kamojang

Di dalam manajemen administrasi UPJP Kamojang masih terdapat *gap* kompetensi pada karyawan. Untuk mengatasi *gap* ini perusahaan berpaku pada standar direktori kompetensi. Urutannya adalah ketika suatu jabatan terdapat *gap* kompetensi, misalnya bagian operator yang seharusnya memiliki kompetensi a, b dan c, namun bagian tersebut tidak memiliki kompetensi a, maka dengan adanya hal tersebut akan ditindak lanjuti dengan diadakannya diklat. Setelah diadakan diklat,

dilakukan realisasi pendidikan dan pelatihan, setelah itu dilakukan evaluasi apakah masih terdapat *gap* atau tidak. Jika setelah evaluasi masih gagal, maka dilakukan *Coaching Mentoring Consulting* (seperti BK jika di sekolah-sekolah). Faktor kegagalan dalam diklat ini dapat muncul karena dua hal, yaitu pertama dari diri sendiri dan kedua dari instruktur atau provider.

Gap kompetensi jabatan di sini tidak hanya ada 1, misalnya saja ada 4. Untuk menyelesaikan *gap* tersebut terdapat patokan waktu. Sehingga hambatan yang dirasakan karyawan ini adalah pada waktu. Selain itu hambatan pun terdapat pada anggaran, dan kesibukan karyawan. Namun untuk anggaran lebih dapat dikatakan sebagai tantangan, karena anggaran diperoleh dari kantor pusat, hal tersebut menjadi tantangan bagi divisi SDM bagaimana mengoptimalkannya.

Kegiatan *training* yang sering kali bentrok dapat menyebabkan *gap* kompetensi yang dapat berakibat pada kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan berisiko tidak akan berkembang dan mampu bertahan apabila tidak didukung oleh karyawan-karyawan yang kompeten di bidangnya. Kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Kompetensi sebagai alat penggerak dari suatu kinerja, dan tinggi rendahnya kualitas dari suatu kinerja, dan baik buruknya kinerja dari pelaksanaan kegiatan tertentu. Kompetensi karyawan kurang baik maka kinerja pun akan kurang baik. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi, apabila hasil kinerja karyawan tidak dioptimalkan maka akan mempengaruhi kinerja organisasi yang tidak optimal, efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan menurun.

4. Manfaat pemeriksaan operasional atas pengendalian internal terhadap manajemen administrasi UPJP Kamojang

Manfaat dilakukannya pemeriksaan operasional atas pengendalian internal terhadap manajemen administrasi UPJP Kamojang adalah untuk dapat menilai pengendalian internal yang selama ini telah diterapkan perusahaan khususnya di dalam manajemen administrasi. Manajemen dapat mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh manajemen, faktor-faktor penyebab kelemahan-kelemahan tersebut, serta dampak dari permasalahan-permasalahan

tersebut sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan yang seharusnya dilakukan melalui rekomendasi-rekomendasi yang diberikan agar pengendalian internal di dalam manajemen administrasi UPJP Kamojang dapat berjalan dengan baik.

5.2 Saran

Berdasarkan kondisi-kondisi yang telah dikembangkan, peneliti memberikan beberapa saran kepada Manajemen Administrasi PT Indonesia Power UPJP Kamojang, yaitu:

1. Kekosongan posisi di dalam manajemen administrasi UPJP Kamojang harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan. Untuk kedepannya, UPJP Kamojang perlu mengajukan permintaan karyawan kepada pihak di Kantor Pusat secara lebih awal agar rentang waktu pengisian karyawan pengganti tidak terlalu lama. Misalnya di dalam manajemen administrasi, pasti manajemen mengetahui karyawan bagian mana saja yang akan pensiun dan kapan karyawan tersebut akan pensiun, maka sebelum karyawan tersebut pensiun, manajemen administrasi UPJP Kamojang memberikan surat pengajuan untuk permintaan karyawan baru agar dapat siap bekerja pada tanggal tertentu untuk menggantikan karyawan yang pensiun.
2. Divisi Pengembangan Kompetensi dan SDM UPJP Kamojang melakukan penyusunan jadwal pelaksanaan kegiatan *training* setelah menyusun program *training* dan anggarannya dengan optimal. Dalam penyusunan jadwal, divisi perlu melihat dari berbagai aspek, di antaranya disesuaikan dengan tanggal kalender dan program dari divisi lain agar tidak bentrok dan mengganggu pelaksanaan program lainnya. Di sini perlu adanya komunikasi yang baik antara satu divisi dengan divisi lain. Dan jika jadwal pelaksanaan *training* telah dibuat, jadwal tersebut harus diinformasikan kepada *supervisor* masing-masing divisi agar tiap divisi mengetahui bahwa karyawannya akan melakukan program *training* dan tidak memberikan tugas kepada karyawan tersebut pada tanggal yang bersangkutan. Terkait faktor kegagalan *training* yang berasal dari karyawan, hal tersebut dapat diatasi dengan melakukan rotasi pekerjaan atau

mutasi, dan jika kegagalan berasal dari *provider* maka manajemen perlu memilah-milih kembali *provider* mana yang tepat.

3. Membuat dokumen pendelegasian tugas dan wewenang yang ditandatangani oleh manajer administrasi dan karyawan yang didelegasikan tugas dan wewenang tersebut kemudian dokumen tersebut diinformasikan kepada *supervisor-supervisor* di dalam manajemen administrasi.
4. Dalam melakukan perampingan struktur organisasi, selain perusahaan perlu memastikan alasan perampingan tersebut apakah karena memang sesuai dengan kebutuhan yang berubah, struktur yang sebelumnya terlalu gemuk ataukah karena *budget* yang kurang, manajemen perusahaan perlu melakukan pendekatan kepada orang-orang yang akan kehilangan jabatannya, juga kepada *supervisor* yang menjadi memiliki porsi tugas yang lebih besar. Bagaimana *supervisor* menanggapi perubahan struktur, kembali pada *supervisor* itu sendiri, apakah dapat menerima tantangan baru atau menolak karena merasa sudah mapan dengan yang lama. Dalam hal ini manajemen perlu mendengarkan tanggapan dari karyawan yang kemudian dikomunikasikan ke pusat.
5. Perusahaan lebih baik tidak mengabaikan terkait adanya jaringan yang sudah beberapa kali tidak berjalan lancar ini. Perusahaan secepatnya perlu mencari *provider* yang menyediakan jaringan internet terbaik yang disesuaikan dengan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and Assurance Service An Integrated Approach*. England: Pearson.
- Boynton, W. C., Johnson, R. N., & Kell, W. N. (2003). *Modern Auditing*. Jakarta: Erlangga.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes*. Second Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *EMBA*, 1059.
- Rama, D. V., & Jones, F. L. (2008). *Sistem Informasi Akuntansi 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reider, R. (2002). *Operational Review: Maximum Result at Efficient Cost*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2012). *Accounting Information Systems*. England: Pearson Education Limited.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Wiley.