

## KONSEKUENSI JABATAN GANDA TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN PADA PT. BERKAT SUKSES SEJAHTERA

Alil Ronita Muna Fathin<sup>1</sup>

<sup>1</sup>STIE Mahardhika Surabaya

Email: [alilronitamf9@gmail.com](mailto:alilronitamf9@gmail.com)

### Abstrak

Jabatan ganda atau double job menjadi praktik yang semakin umum dalam lingkungan kerja modern, terutama di perusahaan skala menengah yang berupaya menekan biaya operasional tanpa mengurangi fungsi kerja. PT. Berkas Sukses Sejahtera merupakan salah satu perusahaan distribusi material teknik dan kelistrikan yang menerapkan kebijakan tersebut, di mana sejumlah karyawan menjalankan dua peran sekaligus dalam satu waktu kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk jabatan ganda yang dijalankan karyawan, menganalisis tantangan yang mereka hadapi, serta mengevaluasi strategi perusahaan dalam menjaga efektivitas kinerja karyawan yang memegang tanggung jawab ganda. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk jabatan ganda yang paling dominan adalah kombinasi peran kepala gudang dan pemasaran. Tantangan utama yang dihadapi mencakup beban kerja berlebih, konflik peran, penurunan konsentrasi, dan risiko stres kerja. Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi keterbatasan dalam merancang sistem pendukung yang mampu menyesuaikan kebutuhan jabatan ganda secara optimal. Strategi yang terbukti membantu adalah fleksibilitas jadwal kerja, komunikasi lintas fungsi yang terbuka, serta pelatihan manajemen waktu bagi karyawan terkait. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya pembentukan kebijakan SDM yang berbasis keseimbangan beban kerja dan pendekatan humanistik untuk menjaga efektivitas jangka panjang.

**Kata Kunci:** Jabatan Ganda, Efektivitas Kinerja, Kinerja Karyawan.

### Abstract

*Dual roles or double jobs have become an increasingly common practice in today's modern work environment, particularly among medium-sized companies striving to reduce operational costs without compromising work functions. PT. Berkas Sukses Sejahtera, a company engaged in the distribution of technical and electrical materials, is one such company that implements this policy, where several employees are assigned to perform two roles simultaneously during the same working hours. This study aims to identify the types of dual roles carried out by employees, analyze the challenges they face, and evaluate the company's strategies for maintaining employee performance effectiveness under dual responsibilities. A descriptive qualitative approach was used, with data collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The findings indicate that the most common dual role is a combination of warehouse head and marketing staff. The main challenges include excessive workload, role conflict, reduced concentration,*

*and the risk of work-related stress. On the other hand, the company still faces limitations in designing support systems that effectively address the demands of dual roles. Strategies that have proven helpful include flexible work schedules, open cross-functional communication, and time management training for the affected employees. This study recommends the development of human resource policies that prioritize workload balance and adopt a humanistic approach to ensure long-term effectiveness.*

**Keywords:** *Dual Roles, Performance Effectiveness, Employee Performance.*

## A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, efisiensi operasional menjadi salah satu prioritas utama bagi perusahaan, khususnya pada sektor skala menengah. Salah satu strategi yang sering diterapkan adalah pemberlakuan jabatan ganda atau *dual roles*, yaitu penugasan lebih dari satu tanggung jawab atau fungsi kepada seorang karyawan dalam waktu kerja yang sama. Praktik ini kerap dianggap sebagai solusi efisien untuk menghemat biaya sumber daya manusia tanpa mengurangi produktivitas organisasi. Namun, di sisi lain, kebijakan ini dapat menimbulkan konsekuensi terhadap efektivitas kinerja karyawan, baik dari segi beban kerja, kejelasan peran, hingga kesejahteraan psikologis.

PT. Berkas Sukses Sejahtera, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang distribusi material teknik dan kelistrikan, menerapkan sistem jabatan ganda pada sejumlah karyawan dalam rangka adaptasi terhadap kebutuhan operasional yang dinamis. Fenomena ini memunculkan berbagai pertanyaan mengenai sejauh mana kebijakan jabatan ganda berdampak terhadap efektivitas kinerja individu, terutama ketika peran yang dijalankan menuntut keahlian dan fokus yang berbeda.

Studi ini dilakukan untuk memahami lebih dalam konsekuensi dari penerapan jabatan ganda terhadap efektivitas kinerja karyawan di lingkungan PT. Berkas Sukses Sejahtera. Penelitian ini tidak hanya penting dari sisi akademik, tetapi juga relevan secara praktis dalam membantu perusahaan merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif dan berkelanjutan

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### *Jabatan Ganda (Dual Roles)*

Jabatan ganda atau *dual roles* adalah kondisi ketika seorang karyawan diberikan tanggung jawab untuk menjalankan dua atau lebih posisi pekerjaan dalam satu waktu kerja.

Dalam konteks organisasi, jabatan ganda biasanya diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional, terutama pada perusahaan dengan keterbatasan sumber daya manusia. Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa jabatan ganda dapat memberikan manfaat berupa penghematan biaya dan optimalisasi produktivitas. Namun, implementasi kebijakan ini juga dapat memunculkan konsekuensi negatif seperti konflik peran (*role conflict*), kelelahan kerja (*burnout*), dan stres yang berlebihan apabila tidak disertai sistem pendukung yang memadai. Lebih lanjut, menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2014), konflik peran sering terjadi pada karyawan yang memiliki tanggung jawab ganda karena adanya ketidakjelasan dalam membedakan prioritas antara dua jabatan yang dijalani. Hal ini bisa menimbulkan tekanan psikologis yang berpotensi menurunkan semangat kerja dan efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas.

## ***Efektivitas Kinerja***

Efektivitas kinerja merujuk pada sejauh mana seorang individu mampu mencapai target atau tujuan kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2012) menyatakan bahwa efektivitas adalah ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, yang meliputi dimensi waktu, kualitas hasil, dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam konteks jabatan ganda, efektivitas kinerja menjadi indikator penting dalam menilai apakah penggabungan tugas pada satu individu dapat tetap menghasilkan kinerja yang optimal.

Efektivitas sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan dapat mengelola waktu, energi, serta kapasitas kognitifnya dalam menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya. Tanpa dukungan pelatihan, kejelasan peran, dan manajemen beban kerja yang baik, efektivitas kinerja berisiko mengalami penurunan.

## ***Kinerja Karyawan***

Kinerja karyawan merupakan hasil nyata dari kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2016), kinerja dipengaruhi oleh faktor internal (kemampuan, motivasi, kepribadian) dan eksternal (lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem organisasi). Karyawan yang memiliki peran ganda umumnya dituntut untuk lebih fleksibel dan adaptif. Namun, dalam praktiknya, hal ini sering kali menimbulkan ketidakseimbangan beban kerja yang dapat berdampak pada turunnya kualitas output.

Kinerja juga erat kaitannya dengan kejelasan peran. Jika tanggung jawab jabatan tidak dijelaskan dengan baik, maka potensi terjadinya konflik peran akan meningkat. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan, kesalahan kerja, bahkan penurunan kepuasan kerja yang berdampak langsung pada produktivitas.

### ***Keterkaitan Antarkonsep***

Konsep jabatan ganda, efektivitas, dan kinerja karyawan memiliki keterkaitan yang saling memengaruhi. Penerapan jabatan ganda dapat meningkatkan efektivitas apabila didukung oleh struktur organisasi yang fleksibel, sistem pelatihan lintas fungsi, dan pengelolaan beban kerja yang bijak. Sebaliknya, jika jabatan ganda tidak dirancang dengan mempertimbangkan kapasitas individu dan sistem dukungan yang memadai, maka kinerja karyawan bisa menurun akibat tekanan kerja yang tinggi dan konflik peran yang tidak tertangani.

Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan pendekatan manajerial yang seimbang antara efisiensi biaya dan kesejahteraan karyawan guna menjaga efektivitas jangka panjang

### **C. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam fenomena jabatan ganda dan dampaknya terhadap efektivitas kinerja karyawan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk mengkaji realitas sosial dan memahami persepsi, pengalaman, serta makna yang diberikan oleh subjek penelitian terhadap fenomena yang dialami.

Penelitian dilaksanakan di PT. Berkas Sukses Sejahtera, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang distribusi material teknik dan kelistrikan. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan yang menjalankan jabatan ganda serta pihak manajerial yang berkaitan langsung dengan kebijakan penugasan kerja.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama:

- Wawancara mendalam (*in-depth interviews*), dilakukan kepada karyawan yang memiliki dua peran sekaligus untuk menggali pengalaman, tantangan, dan strategi mereka dalam menjalankan jabatan ganda.

- Observasi partisipatif, di mana peneliti mengamati langsung aktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan untuk memahami interaksi kerja dan pembagian waktu antarperan.
- Dokumentasi, meliputi analisis terhadap struktur organisasi, deskripsi jabatan, serta laporan kinerja yang tersedia sebagai data pendukung.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik, yaitu dengan cara mengidentifikasi pola-pola, tema, dan kategori yang muncul dari hasil wawancara dan observasi. Proses analisis dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Validitas data diperkuat dengan teknik triangulasi sumber dan metode, untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri, yang berperan aktif dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data. Selain itu, pedoman wawancara, catatan observasi, dan dokumen perusahaan digunakan sebagai alat bantu untuk memperoleh data yang relevan.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil wawancara dan dokumentasi internal, ditemukan bahwa praktik jabatan ganda di PT. Berkas Sukses Sejahtera melibatkan kombinasi dua jabatan yang berbeda dalam satu waktu kerja. Bentuk paling umum adalah:

No.	Jabatan Ganda	Jumlah Karyawan	Deskripsi Tugas Gabungan
1.	Kepala Gudang + Staf Pemasaran	1	Mengelola stok barang sekaligus melakukan penawaran dan negosiasi dengan klien.
2.	Supervisor Operasional + Customer Service	1	Mengawasi aktivitas harian dan merespons keluhan atau kebutuhan pelanggan.
3.	Admin Pembelian	1	Melakukan pencatatan pembelian sekaligus mengatur distribusi pengiriman barang.

	+ Staf Logistik		
--	--------------------	--	--

Karyawan mengaku sering kali harus berpindah fokus dengan cepat antara dua peran yang menuntut konsentrasi tinggi. Dalam wawancara, salah satu informan menyatakan:

*“Saya kadang – kadang harus menjawab telepon dari customer, padahal lagi ngatur pengiriman barang. Kalau dua hal ini tabrakan, saya tuh bingung harus prioritaskan yang mana”* (Informan A, Kepala Gudang dan Pemasaran)

Semua informan mengaku mengalami peningkatan signifikan dalam volume pekerjaan sejak memegang dua peran. Hal ini memicu kelelahan fisik dan emosional.

*“Jadi dulu jam 5 sore tuh udah bisa pulang, kalo sekarang kadang jam 7 gitu masih belum bisa pulang, kerjaan masih banyak dan belum selesai. Kayak gak habis habis kerjaan ini”* (Informan B, Admin Pembelian dan Logistik)

Perbedaan tanggung jawab antara dua jabatan juga sering menimbulkan dilema dalam pengambilan keputusan, terutama jika keduanya memiliki prioritas tinggi.

*“Kadang harus ke gudang buat kontrol barang masuk, tapi di saat yang sama ada konsumen yang nunggu penawaran harga. Dua-duanya penting, tapi saya cuma satu orang.”* (Informan A, Kepala Gudang & Pemasaran)

Beberapa karyawan menyatakan bahwa pekerjaan menjadi tidak maksimal karena perhatian terbagi. Hal ini berakibat pada kesalahan administratif dan keterlambatan kerja. Selain itu karyawan juga merasa lelah secara emosional dan mengalami kejenuhan akibat tuntutan kerja yang terus-menerus tanpa waktu pemulihan.

Perusahaan menyadari tantangan yang timbul, dan mulai menerapkan beberapa pendekatan untuk meredakan tekanan pada karyawan:

Strategi	Deskripsi
Fleksibilitas Jam Kerja	Karyawan diizinkan mengatur waktu kerja lebih luwes untuk menyelesaikan dua peran.
Komunikasi Lintas Fungsi	Koordinasi antardepartemen lebih intensif untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan.
Pelatihan Manajemen Waktu	Diberikan kepada beberapa karyawan agar lebih efisien dalam pengelolaan tugas harian.

Namun, implementasi strategi ini belum menyentuh seluruh aspek penting, seperti evaluasi beban kerja individual atau kebijakan insentif khusus untuk jabatan ganda.

Mengacu pada Gibson et al. (2012), efektivitas kinerja karyawan dapat ditinjau dari tiga aspek utama:

**a. Produktivitas**

Produktivitas menurun karena waktu dan energi karyawan terbagi ke dua tanggung jawab. Output yang dihasilkan tidak sebanding dengan kapasitas kerja optimal.

**b. Efisiensi**

Efisiensi terganggu akibat multitasking yang berlebihan. Misalnya, karyawan sering mengulang pekerjaan akibat kesalahan yang timbul dari kurangnya fokus.

**c. Adaptabilitas**

Meski beberapa karyawan menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik, namun tanpa pelatihan khusus, adaptasi ini hanya bersifat jangka pendek dan bisa berisiko dalam jangka panjang.

Temuan penelitian ini mendukung pandangan Mangkunegara (2016) bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara beban kerja dan kapasitas individu. Ketika beban kerja melebihi kapasitas, performa akan cenderung menurun.

Teori Robbins dan Judge (2017) tentang konflik peran dan ambiguitas peran juga relevan dalam kasus ini. Jabatan ganda sering kali menciptakan ambiguitas tentang batas tanggung jawab dan menyebabkan tekanan psikologis yang signifikan.

Dengan demikian, strategi organisasi yang hanya berfokus pada efisiensi biaya tanpa mempertimbangkan kesejahteraan karyawan berisiko mengorbankan efektivitas jangka panjang.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penerapan jabatan ganda di PT. Berkas Sukses Sejahtera merupakan strategi efisiensi yang menugaskan satu karyawan untuk menjalankan dua fungsi kerja sekaligus, seperti logistik dan pemasaran. Meskipun bertujuan menekan biaya, kebijakan ini menimbulkan konsekuensi yang signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan.

Karyawan mengalami beban kerja berlebih, konflik peran, penurunan konsentrasi, dan stres, yang secara langsung memengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja. Strategi perusahaan

seperti fleksibilitas jam kerja, pelatihan manajemen waktu, dan komunikasi lintas fungsi sudah dilakukan, tetapi belum sepenuhnya efektif karena sistem pendukung belum optimal.

Dengan demikian, perusahaan perlu meninjau ulang kebijakan ini melalui pendekatan yang lebih terstruktur dan berorientasi pada keseimbangan beban kerja, agar efektivitas kerja tetap terjaga tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education