

Analisis Praktik *Double Job* sebagai Bentuk Efisiensi Sumber Daya Manusia (SDM) dan Dampaknya terhadap Pengambilan Keputusan Karyawan

Nathania Shayna Zaviera Setiawan¹, Sitti Rakhman²

PENULIS

1* Korespondensi Penulis

Nathania Shayna Zaviera Setiawan
shaynazaviera@gmail.com

Program Studi Magister Manajemen,
Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi
Trisakti, Jakarta

2 Penulis

Sitti Rakhman
Program Studi Magister Manajemen,
Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi
Trisakti, Jakarta

Abstract

Business growth is often accompanied by increasing work volume, job complexity, and higher service demands, which consequently require greater human resource capacity. However, due to operational cost efficiency considerations, many organizations choose to implement double job practices rather than recruit additional employees. This practice is considered a form of functional flexibility that enables organizations to optimize existing human resources while maintaining operational performance. This study aims to analyze double job practices as a human resource efficiency strategy, examine their impact on employees' workload and cognitive load, and explore the relationship between these factors and employee decision-making quality. This study employs a qualitative descriptive approach through a literature review method. Data were collected from peer-reviewed academic journals published within the last five years that are relevant to the concepts of functional flexibility, workload, cognitive load, and decision-making quality.

The findings indicate that double job practices can improve human resource utilization efficiency and enhance organizational flexibility in responding to operational demands. However, these practices may also increase employees' workload and cognitive load. Excessive workload and cognitive demands can lead to work exhaustion, limited information-processing capacity, and reduced ability to evaluate alternatives effectively. Consequently, employees may experience difficulties in making optimal decisions, particularly in complex and dynamic work environments. The study further reveals the existence of a trade-off between labor cost efficiency and decision-making quality. Therefore, organizations should implement double job practices proportionally and strategically to ensure that efficiency gains do not compromise employee performance and organizational effectiveness in the long term.

Keywords: double job practice; human resource efficiency; functional flexibility; workload; cognitive load; decision making.

Abstrak

Pertumbuhan bisnis yang semakin meningkat sering kali diikuti oleh peningkatan volume dan kompleksitas pekerjaan yang membutuhkan dukungan sumber daya manusia (SDM) yang lebih besar. Namun, di tengah tuntutan efisiensi biaya operasional, banyak perusahaan memilih menerapkan praktik rangkap fungsi jabatan (*double job*) dibandingkan melakukan penambahan tenaga kerja baru. Praktik ini dipandang sebagai salah satu bentuk implementasi *functional flexibility* yang memungkinkan perusahaan mengoptimalkan pemanfaatan SDM yang tersedia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik rangkap fungsi jabatan sebagai strategi efisiensi SDM, mengkaji dampaknya terhadap beban kerja dan beban kognitif karyawan, serta menganalisis keterkaitan kedua faktor tersebut terhadap kualitas pengambilan keputusan. Penelitian menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Sumber data diperoleh dari berbagai artikel jurnal ilmiah terindeks yang dipublikasikan dalam lima tahun terakhir dan memiliki relevansi dengan konsep *functional flexibility*, *workload*, *cognitive load*, dan kualitas pengambilan keputusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rangkap fungsi jabatan dapat meningkatkan efisiensi penggunaan SDM dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan operasional. Namun, praktik tersebut juga berpotensi meningkatkan beban kerja (*work overload*) dan beban kognitif (*cognitive load*) karyawan. Peningkatan kedua beban tersebut dapat menyebabkan kelelahan kerja, keterbatasan kapasitas pemrosesan informasi, serta penurunan kemampuan individu dalam mengevaluasi alternatif keputusan secara optimal. Temuan ini menunjukkan adanya *trade-off* antara efisiensi biaya tenaga kerja dan kualitas pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan rangkap fungsi jabatan secara proporsional agar manfaat efisiensi yang diperoleh tidak mengorbankan kualitas keputusan dan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Kata Kunci: rangkap fungsi jabatan; efisiensi SDM; functional flexibility; beban kerja; beban kognitif; pengambilan keputusan.

Pendahuluan

Setiap perusahaan pasti menginginkan adanya pertumbuhan bisnis yang dimilikinya. Pertumbuhan bisnis ini umumnya diiringi dengan peningkatan produktivitas bisnis dan pekerja di dalamnya. Hal ini juga memicu adanya pertumbuhan volume pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, serta tuntutan pelayanan terhadap pelanggan atau klien. Semakin besar skala bisnis suatu perusahaan, semakin besar pula aktivitas atau produksi yang harus dikelola guna mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Kondisi ini menyebabkan kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan perusahaan juga meningkat.

Namun, peningkatan akan SDM yang dibutuhkan perusahaan bukan berarti adanya penambahan SDM. Perusahaan sering kali dihadapi oleh dilema antara penambahan SDM yang dibutuhkan dan menjaga stabilitas atau efisiensi biaya operasional, khususnya biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerja merupakan salah satu pengeluaran perusahaan yang cukup besar. Hal ini pastinya menjadi salah satu pertimbangan perusahaan ketika dihadapkan dengan situasi ini. Sebagaimana umumnya, perusahaan pasti ingin menekan biaya operasional guna mendapatkan profit yang lebih besar lagi tanpa harus mengeluarkan biaya-biaya lainnya. Pandangan ini membuat perusahaan menerapkan strategi optimalisasi SDM dengan mendistribusikan atau menempatkan beberapa fungsi pekerjaan kepada karyawan yang sudah ada dibandingkan harus merekrut karyawan baru untuk pekerjaan tersebut. Strategi ini membuat karyawan atau pekerja harus mengerjakan lebih dari satu pekerjaan yang mana terkadang karyawan tersebut belum tentu ahli dibidangnya.

Strategi ini dinilai dapat memberikan manfaat berupa efisiensi biaya operasional. Jika dilihat dari pengertiannya, efisiensi adalah ketepatan cara dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang waktu, tenaga, dan biaya (Efisiensi, n.d.). Definisi ini menjadikan banyak perusahaan menjadikan efisiensi SDM sebagai jalan tengah yang dinilai lebih menguntungkan. Kondisi seperti ini dinamakan *functional flexibility*, yaitu suatu konsep dalam perusahaan dimana karyawan bisa bekerja untuk pekerjaan yang berbeda atau ditempatkan secara sengaja untuk pekerjaan atau tanggung jawab lainnya (MBA Skool Team, n.d.). Idealnya, konsep ini dapat menekan biaya operasional dan tetap menjaga daya saing perusahaan.

Tetapi nyatanya kondisi ini tidak seideal konsepnya. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang mengerjakan lebih dari satu pekerjaan secara bersamaan atau paralel justru mengalami peningkatan kelelahan dan beban kerja yang signifikan. Hal ini memicu keinginan untuk berhenti kerja atau mengundurkan diri lebih besar (Shah, Jepsen, & Bankins, 2024). Dalam penelitian sebelumnya yang kembali dikutip lagi oleh Mauno, tuntunan untuk mengambil keputusan akan semakin intens seiring dengan peningkatan intensifikasi kerja yang mana dalam hal ini tidak selalu berdampak positif terhadap keterlibatan kerja karyawan (Mauno, Feldt, Herttalampi, & Minkkinen, 2024).

Dari uraian di atas, terlihat adanya gap antara kondisi ideal, yaitu efisiensi SDM melalui rangkap fungsi pekerjaan dengan kondisi realita yaitu peningkatan beban kerja berlebih dan penurunan kualitas pengambilan keputusan.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis bagaimana praktik rangkap fungsi jabatan sebagai bentuk efisiensi SDM
2. Menganalisis dampak fungsi rangkap fungsi jabatan terhadap beban kerja dan beban kognitif karyawan
3. Menganalisis keterkaitan antara beban kerja dan beban kognitif tersebut dengan kualitas pengambilan keputusan karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang bersifat kualitatif deskriptif, sehingga tidak dilakukan pengumpulan data primer. Sumber data berupa artikel jurnal ilmiah terindeks yang dipublikasikan dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Pemilihan literatur dilakukan dengan kriteria relevansi terhadap tiga tema utama, yaitu fleksibilitas fungsional SDM, beban kerja dan beban kognitif, serta kualitas pengambilan keputusan. Sumber yang berasal dari situs web tanpa proses tinjauan sejawat, seperti blog pribadi atau ensiklopedia bebas, tidak digunakan untuk menjaga validitas argumen. Literatur yang terkumpul kemudian dianalisis secara tematik untuk membangun keterkaitan antar konsep.

Hasil dan Pembahasan

Praktik Rangkap Fungsi Jabatan sebagai Strategi Efisiensi SDM

Ketika suatu perusahaan mengalami pertumbuhan bisnis, hal ini bukan hanya soal angka penjualan yang naik, tetapi juga menyeret naiknya volume kerja, kompleksitas tugas, ekspektasi yang lebih tinggi dari yang sebelumnya soal pelayanan dari klien maupun pihak-pihak yang berkepentingan dalam bisnis tersebut. Secara sederhana, semakin besar skala bisnis suatu perusahaan, maka semakin besar pula kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan guna menjaga operasional berjalan dengan semakin baik. Dengan adanya kondisi pertumbuhan bisnis dan kenaikan volume kerja, idealnya diiringi dengan penambahan tenaga kerja yang sepadan. Bukan tanpa alasan, penambahan tenaga kerja ini dilakukan agar semua aktivitas perusahaan tetap bisa berjalan efektif tanpa mengganggu kinerja pekerja lainnya. Tapi sayangnya, kondisi di lapangan tidak selalu sesuai dengan logika sederhana tersebut. Banyak yang perusahaan yang tidak menambah jumlah tenaga kerja mereka dan tetap menjalankan bisnis seperti biasanya. Bahkan, ada perusahaan yang menempatkan pekerja untuk lebih dari satu tanggung jawab.

Alasan yang paling sering dikemukakan kenapa suatu perusahaan tidak langsung menambah karyawan disaat bisnis mereka meningkat adalah tuntutan efisiensi biaya operasional. Biaya tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang porsinya cukup besar untuk total pengeluaran perusahaan. Biaya tenaga kerja ini tidak hanya soal gaji yang harus dibayarkan setiap bulannya, tetapi biaya-biaya lainnya mulai dari proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan hal-hal lainnya. Hal ini lah yang membuat banyak perusahaan mengalami dilema antara memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang terus meningkat dan menjaga efisiensi biaya operasional perusahaan.

Melihat dari kacamata ekonomi bisnis, efisiensi menjadi salah satu prinsip penting dalam pengelolaan organisasi. Efisiensi sendiri bukan hanya sekedar menekan biaya semata, tetapi juga bagaimana suatu perusahaan mampu memaksimalkan input yang dimiliki dan menghasilkan output yang optimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efektif. Perusahaan dituntut untuk mencari cara bagaimana agar operasional tetap berjalan dengan baik tanpa harus menaikkan biaya tenaga kerja secara drastis. Salah satu cara yang paling sering dipakai oleh banyak perusahaan adalah dengan mengoptimalkan SDM yang mereka miliki melalui perluasan fungsi pekerjaan atau yang lebih sering kita dengar dengan sebutan rangkap fungsi jabatan.

Rangkap fungsi jabatan adalah suatu kondisi ketika seorang pekerja atau karyawan diberikan tanggung jawab untuk melakukan lebih dari satu fungsi pekerjaan dalam organisasi atau dalam konteks ini perusahaan. Praktik ini menjadikan karyawan tidak hanya mengerjakan tugas utama mereka yang mana tentunya mereka ahli dalam bidang tersebut, tetapi juga mereka harus menanggung sebagian atau bahkan seluruh tugas dari fungsi pekerjaan lainnya yang masih memiliki korelasi dengan operasional perusahaan. Strategi ini biasanya terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan yang sedang bertumbuh, yang hanya memiliki SDM terbatas, atau yang ingin lebih efisien tanpa harus merekrut tenaga kerja yang lebih besar.

Konsep dasar dari praktik atau strategi ini dinamakan *functional flexibility*. Dalam suatu penelitian, *functional flexibility* merupakan tingkat fleksibilitas tenaga kerja yang menggambarkan kemampuan tenaga kerja untuk menjalankan berbagai tugas yang berbeda di dalam suatu organisasi atau perusahaan (Ast & Nyhuis, 2022). Artinya, semakin banyak jenis tugas atau pekerjaan yang bisa dilakukan oleh seorang pekerja, semakin tinggi pula tingkat fleksibilitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Dalam konteks ini, fleksibilitas tenaga kerja tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan fungsi pekerjaan, tetapi juga menjadi alat untuk menjaga operasional tetap stabil ketika menghadapi berbagai risiko. Contoh mudahnya, ketika seorang karyawan tidak masuk kerja karena sakit, perusahaan bisa mengalokasikan pekerja lainnya untuk membantu menggantikan posisi tersebut tanpa harus meninggalkan pekerjaan utama mereka. Ast dan Nyhuis juga menambahkan *functional flexibility* ini memungkinkan perusahaan memiliki banyak alternatif dalam mendistribusikan fungsi pekerjaan kepada tenaga kerja yang tersedia. Ketika suatu fungsi pekerjaan tidak mampu dijalankan oleh seorang pekerja, perusahaan masih memiliki pilihan lain melalui karyawan yang sudah ada dan telah memiliki kompetensi pada fungsi pekerjaan tertentu. Dengan demikian, perusahaan tidak terlalu bergantung pada satu orang saja, sehingga operasional perusahaan bisa tetap berjalan dan juga lebih stabil dan adaptif ketika menghadapi perubahan situasi (Ast & Nyhuis, 2022).

Dari perspektif sumber daya manusia, penerapan *functional flexibility* juga dipandang sebagai bentuk pengembangan kompetensi tenaga kerja. Pekerja yang terlibat dalam berbagai fungsi pekerjaan memiliki kesempatan untuk memperluas pengetahuan, kompetensi, keterampilan, dan pengalaman kerja mereka. Secara tidak langsung, kondisi ini juga mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pekerja tersebut terhadap perubahan kebutuhan. Di sisi lain, perusahaan juga diuntungkan karena mempunyai tenaga kerja yang lebih fleksibel dan mampu mendukung berbagai aktivitas operasional yang berbeda sesuai kebutuhan perusahaan. Dalam penelitiannya, Apascaritei, Elvira, dan Rodríguez-García menjelaskan bahwa perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh

ketidakpastian membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi agar mampu beradaptasi dan bersaing dengan perubahan yang terjadi. Fleksibilitas SDM dipandang menjadi salah satu kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan mengelola dan memanfaatkan SDM secara lebih efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang unggul (Apascaritei, Elvira, & Rodríguez-García, 2024). Dengan kata lain, rangkap fungsi jabatan tidak hanya berfungsi sebagai Upaya untuk menghemat biaya tenaga kerja, tetapi juga menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam membangun organisasi yang lebih adaptif dan responsif disegala situasi.

Temuan tersebut, sejalan dengan penelitian Lee, Chong, dan Ojo tahun 2024 yang menjelaskan bahwa *functional flexibility* memungkinkan karyawan bekerja pada berbagai tugas dan fungsi yang berbeda melalui pengembangan keterampilan lintas fungsi (Lee, Chong, & Ojo, 2024). Kondisi ini membuat perusahaan tidak selalu harus melakukan penambahan tenaga kerja baru setiap kali ada peningkatan volume pekerjaan. Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa praktik rangkap jabatan merupakan suatu bentuk implementasi dari *functional flexibility* dan *HR flexibility* yang bertujuan mengoptimalkan pemanfaatan SDM yang dimiliki perusahaan. Selain membantu perusahaan menjaga efisiensi biaya tenaga kerja, strategi ini juga mampu meningkatkan adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan. Namun demikian, bukan berarti praktik ini tidak memiliki konsekuensi. Fungsi ini berpotensi menimbulkan konsekuensi terhadap kondisi kerja karyawan yang perlu dikaji lebih lanjut.

Dampak Rangkap Fungsi Jabatan terhadap Beban Kerja dan Beban Kognitif Karyawan

Rangkap fungsi jabatan memang membawa berbagai keuntungan bagi perusahaan, seperti menekan biaya operasional dan juga mempertahankan atau bahkan meningkatkan fleksibilitas perusahaan. Akan tetapi, strategi ini juga memiliki konsekuensi yang perlu diperhatikan, khususnya bagi pekerja yang menjalankan praktik rangkap fungsi jabatan ini. Ketika seorang pekerja atau karyawan diberikan tanggung jawab untuk mengerjakan suatu pekerjaan lebih dari satu fungsi pekerjaan secara otomatis jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan pun meningkat dan tuntutan yang ia dapat juga meningkat. Dalam kondisi ini, pekerja tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan waktu yang relatif sama dengan pekerjaan utama dan dengan jumlah yang lebih banyak, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan karakteristik, target, dan kompleksitas yang berbeda.

Peningkatan tuntutan dan volume pekerjaan ini sangat berkaitan dengan konsep *work overload* atau kelebihan beban kerja. Shah, Jepsen, dan Bankins (2024) menjelaskan bahwa konsep *work overload* terjadi ketika seorang individu menerima tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas sumber day aitu sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut secara efektif. Kondisi ini biasanya terjadi saat karyawan harus menangani banyak tugas sekaligus dengan waktu yang terbatas. Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja ini diiringi pula dengan meningkatkan kelelahan kerja. Kelelahan kerja ini dapat mengarah pada demotivasi atau bahkan meningkatkan keinginan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan (resign). Temuan ini penting untuk membuktikan bahwa bertambahnya tanggung jawab kerja tidak selalu menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, ttapi dapat memunculkan tekanan kerja yang berpengaruh kepada kondisi psikologis pekerja tersebut.

Dalam konsep rangkap fungsi jabatan, kelebihan beban kerja terjadi karena karyawan tidak hanya bertanggung jawab terhadap tugas utama yang sesuai dengan keahlian dan jabatan mereka, tetapi juga harus mengalokasikan waktu, tenaga, dan pikiran mereka untuk menyelesaikan pekerjaan tambahan lainnya yang menjadi tanggung jawab mereka. Artinya, fokus mereka terbagi untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan dalam waktu yang bersamaan. Semakin banyak fungsi yang dijalankan oleh seorang karyawan, semakin besar pula tuntutan pekerjaan yang harus dikelola. Berada dalam situasi ini sering kali membuat karyawan merasa terbebani, karena memiliki terlalu banyak pekerjaan dibandingkan waktu dan sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikannya.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian oleh Mauno, Feldt, Herttampi, dan Minkinen (2024) mengenai *intensified job demands* yang mana menjelaskan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan menyebabkan karyawan harus bekerja lebih cepat, menangani lebih banyak tugas, dan menghadapi tekanan yang lebih besar setiap harinya. Dalam kondisi tertentu, tuntutan dan tekanan dalam pekerjaan dapat menjadi motivasi karyawan untuk mengembangkan potensi diri mereka. Tetapi, jika tuntutan ini terus berlanjut dan tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, maka hal ini berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang menguras fisik dan psikologis karyawan tersebut. Hal ini berarti, naiknya tuntutan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap keterlibatan kerja maupun kesejahteraan karyawan.

Selain meningkatkan beban kerja secara kuantitatif, rangkap fungsi jabatan juga berpotensi meningkatkan beban kerja secara mental atau yang dikenal dengan *cognitive load*. Menurut *Cognitive Load Theory*, kapasitas memori kerja manusia itu terbatas dan hanya mampu memproses sejumlah informasi dalam satu waktu. Informasi yang diterima ini akan melalui proses penyaringan sebelum diproses oleh *working memory* dan disimpan ke dalam *long-term memory*. Oleh karena itu, ketika informasi yang diterima manusia melebihi kapasitas yang tersedia, individu tersebut berpotensi mengalami *cognitive overload* atau kelebihan beban kognitif (Cognitive Load Theory, 2022). Dibeberapa kasus, kondisi kelebihan beban kognitif ini dapat menyebabkan individu kesulitan dalam memproses informasi dan mengambil keputusan dengan tepat yang mana seharusnya bisa dilakukan jika melihat pengalaman dan kompetensi yang dimiliki individu tersebut.

Dominiak dan Deursch (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kelebihan beban kognitif muncul ketika sumber daya kognitif seseorang yang sudah terbatas ini menjadi sangat terbatas karena harus digunakan untuk menangani banyak aktivitas secara bersamaan. Dalam kondisi tersebut, perhatian, kapasitas, dan fokus yang dimiliki menjadi terbagi sehingga kemampuan untuk melakukan evaluasi secara mendalam menjadi berkurang (Dominiak & Duersch, 2024). Pada rangkap fungsi jabatan, kondisi ini terjadi ketika karyawan harus menyelesaikan pekerjaan utama mereka dan juga harus berpindah ke tugas lainnya dengan karakteristik yang berbeda dalam waktu yang singkat atau bahkan dalam waktu yang bersamaan. Selain fokus menjadi terganggu, seorang individu akan mengalami kelelahan secara mental karena setiap tugas membutuhkan perhatian dan fokus yang berbeda-beda.

Penjelasan mengenai konsep tersebut diperkuat oleh penelitian Pande (2023) yang menjelaskan bahwa kelebihan beban kognitif dapat mempengaruhi beberapa komponen utama proses kognitif manusia, yaitu perhatian (*attention*), memori kerja (*working memory*),

kemampuan mengendalikan gangguan (inhibitory control), dan fungsi eksekutif (executive function). Ketika beban kognitif meningkat, kemampuan individu dalam memusatkan perhatian dan mengolah informasi semakin berkurang. Dampaknya adalah individu lebih sulit untuk melakukan analisis secara mendalam dan menyeluruh terhadap informasi yang tersedia. Lebih lanjutnya, kondisi ini rentan akan terjadinya kesalahan dalam proses berpikir dan berimbas pada buruknya pengambilan keputusan (Pande, 2023).

Pada dasarnya, setiap fungsi pekerjaan memiliki prosedur, target, prioritas, kompleksitas yang berbeda-beda. Hal ini, tentunya membutuhkan fokus dan perhatian individu untuk menyelesaikannya. Tetapi, ketika seorang individu dihadapkan dengan tugas tambahan lainnya yang juga memerlukan fokus dan perhatian ini, kapasitas kognitif manusia tidak dapat bekerja dengan baik dan justru akan merasa semakin terbebani. Semakin tinggi kompleksitas pekerjaan yang harus ditangani, semakin besar pula kemungkinan seseorang mengalami kelelahan mental (mental fatigue) yang akan mempengaruhi kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hubungan kedua hal ini, beban kognitif dan kualitas kinerja, menunjukkan bahwa pengelolaan beban mental yang baik mampu meningkatkan akurasi keputusan, percepatan waktu respons, dan menurunkan tingkat usaha mental yang dirasakan individu. Hal sebaliknya akan terjadi ketika beban mental tidak dikelola dengan baik.

Berdasarkan berbagai temuan yang sudah diuraikan di atas, dapat dipahami bahwa rangkap fungsi jabatan tidak hanya meningkatkan beban kerja dalam bentuk kuantitatif atau jumlah tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga meningkatkan beban kognitif karyawan. Semakin banyak fungsi pekerjaan yang dijalani oleh karyawan secara bersamaan, semakin besar pula tuntutan fisik dan mental yang harus dikelola oleh individu tersebut. Jika terjadi secara terus menerus tanpa adanya penanganan, kondisi ini berpotensi menyebabkan kelelahan, penurunan performa karyawan, serta meningkatkan risiko kesalahan kerja. Secara tidak langsung, hal ini mempengaruhi kualitas SDM itu sendiri, karena dengan menurunnya performa karyawan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan juga akan berbeda. Tidak hanya itu, risiko pekerjaan bisa saja terjadi, seperti kesalahan dalam mengambil keputusan yang bisa mengarah tidak hanya mempengaruhi individu tersebut tetapi secara tidak langsung akan berdampak ke perusahaan. Oleh karena itu, meskipun strategi rangkap fungsi jabatan ini dinilai efisien guna menekan biaya operasional dan menjaga kestabilan operasional, tetapi bila tidak dikelola dengan baik akan menimbulkan konsekuensi yang merugikan perusahaan itu sendiri dalam jangka panjang. Dengan meningkatnya beban kognitif, kemampuan karyawan dalam mengevaluasi informasi dan menentukan pilihan yang tepat juga akan berpotensi mengalami penurunan. Kondisi inilah yang kemudian menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan. Perusahaan harus memahami bahwa hubungan antara rangkap fungsi jabatan dan kualitas pengambilan keputusan akan berpengaruh.

Keterkaitan Beban Kerja dan Beban Kognitif terhadap Kualitas Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan menjadi salah satu aktivitas yang tidak bisa dipisahkan dalam pekerjaan sehari-hari. Aktivitas ini terjadi tidak hanya pada level tertentu seperti manajerial atau direksi, tapi setiap level pekerjaan mulai dari yang sederhana hingga kompleks sekalipun. Pengambilan keputusan ini dapat berupa keputusan hasil diskusi sederhana,

penyelesaian masalah, prioritas pekerjaan, pemberian layanan kepada klien, hingga penentuan tindakan yang harus diambil ketika menghadapi suatu persoalan yang rumit. Oleh karena itu, kualitas pengambilan keputusan menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan efektivitas kinerja individu maupun perusahaan secara keseluruhan.

Dalam konteks pekerjaan, kualitas pengambilan keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki atau pengalaman kerja sebelumnya. Tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi kerja yang dihadapi oleh karyawan tersebut. Banyak faktor yang menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan, tetapi pada kesempatan kali ini hanya berfokus kepada beban kerja (*workload*) dan beban kognitif (*cognitive load*). Sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, praktik rangkap fungsi jabatan berpotensi meningkatkan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dan meningkatkan kompleksitas informasi yang harus diproses oleh individu tersebut. Kondisi ini menyebabkan karyawan menghadapi tekanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan kondisi normal ketika ia hanya mengerjakan pekerjaan utamanya. Apabila tekanan ini terjadi secara terus-menerus, kemampuan individu untuk menganalisis informasi dan mengambil keputusan secara optimal dapat mengalami penurunan. Hal ini sejalan dengan pembahasan sebelumnya mengenai konsep *Cognitive Load Theory* dimana manusia hanya bisa memproses sejumlah informasi dalam satu waktu (*Cognitive Load Theory*, 2022).

Secara teori, hubungan antara beban kerja dan kualitas pengambilan keputusan dapat dijelaskan melalui keterbatasan sumber daya yang dimiliki manusia. Setiap individu memiliki kapasitas perhatian, energi, dan kemampuan pemrosesan informasi yang terbatas. Ketika beban kerja meningkat, sebagian sumber daya tersebut akan digunakan untuk menyelesaikan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada. Dalam kondisi tersebut, individu cenderung akan mengambil keputusan secara cepat tanpa banyak pertimbangan sekedar hanya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang ada. Sering kali keputusan tersebut belum tentu merupakan pilihan yang paling optimal. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian Shah Jepsen, dan Bankins (2024) yang menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja berkaitan dengan meningkatnya kelelahan dan tekanan kerja pada karyawan. Kondisi kelelahan ini menjadi indikasi bahwa sumber daya manusia tersebut, baik fisik maupun psikologis mengalami pengurangan akibat tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Pastinya ketika kelelahan ini terjadi, kemampuan untuk memusatkan perhatian, mengevaluasi informasi, serta mempertimbangkan berbagai alternatif keputusan juga menurun. Dengan kata lain, kelelahan karena beban kerja yang berlebihan ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan karyawan itu sendiri, tetapi juga mempengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

Hubungan serupa juga terdapat pada penelitian Mauno, Feldt, Herttalampi, dan Minkkinen (2024) mengenai *intensified job demands*. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa peningkatan tuntutan pekerjaan membuat karyawan harus bekerja lebih cepat, menghadapi target yang lebih tinggi, serta menangani berbagai tanggung jawab dalam waktu yang bersamaan. Individu sering kali dituntut untuk mengambil keputusan secara cepat di bawah tekanan. Meskipun kecepatan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan efisiensi operasional pada situasi tertentu, tetapi terkadang tekanan yang terlalu tinggi juga dapat menurunkan kualitas pengambilan keputusan tersebut. Hal ini terjadi karena karyawan tidak bisa optimal dalam melakukan evaluasi secara menyeluruh dan mendalam. Akibatnya,

keputusan yang dihasilkan berpotensi menjadi kurang akurat dibandingkan ketika individu tersebut memiliki waktu, perhatian, pemahaman yang memadai untuk melakukan analisis.

Selain beban kerja, faktor lain yang memiliki korelasi cukup erat dengan kualitas pengambilan keputusan adalah beban kognitif. Menurut *Cognitive Load Theory*, kapasitas *working memory* manusia bersifat terbatas sehingga hanya mampu memproses sejumlah informasi dalam satu waktu tertentu. Ketika informasi tersebut melebihi kapasitas dari yang seharusnya, individu tersebut akan mengalami *cognitive overload*. Kondisi ini menyebabkan kemampuan individu untuk memahami informasi baru, mengingat informasi yang relevan, serta melakukan pemrosesan informasi secara efektif pun menurun. Dalam praktik rangkap fungsi jabatan, peningkatan beban kognitif menjadi sesuatu yang sulit dihindari. Hal ini dikarenakan karyawan harus menjalankan lebih dari satu pekerjaan dan menghadapi berbagai informasi yang berasal dari beberapa bidang kerja sekaligus. Karyawan harus terus melakukan perpindahan fokus (*task switching*) dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Semakin sering perpindahan itu terjadi, semakin besar pula sumber daya kognitif individu yang dimiliki bekerja lebih keras untuk menyesuaikan diri dengan konteks pekerjaan yang berbeda. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menyebabkan terjadinya *cognitive overload* yang berpengaruh terhadap kualitas proses berpikir dan pengambilan keputusan.

Penelitian Dominiak dan Duersch (2024) memberikan penjelasan yang mendukung hubungan tersebut. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa peningkatan beban kognitif mempengaruhi perilaku individu dalam mengambil keputusan, terutama ketika individu tersebut dihadapkan dengan situasi yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Ketika kapasitas kognitif yang terjadi menjadi terbatas, individu cenderung mengalami kesulitan dalam melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap berbagai solusi atau alternatif yang tersedia. Dalam konteks perusahaan atau organisasi, kondisi ini dapat menyebabkan keputusan yang diambil menjadi kurang akurat atau kurang optimal dibandingkan ketika keputusan diambil saat individu tersebut memiliki sumber daya kognitif yang memadai.

Hubungan tersebut semakin nyata dan relevan apabila dikaitkan dengan karakteristik pekerjaan pada sektor jasa. Berbeda dengan perusahaan manufaktur yang sebagian besar *output* dapat distandarisi melalui prosedur dan teknologi, perusahaan jasa sangat bergantung kepada kualitas interaksi, analisis, dan keputusan yang dilakukan oleh manusia. Dalam lingkungan seperti ini, kualitas keputusan sering kali menjadi bagian dari kualitas layanan itu sendiri. Oleh karena itu, penurunan kualitas keputusan akibat meningkatnya beban kerja dan beban kognitif tidak hanya mempengaruhi individu yang mengambil keputusan, tetapi juga nilai yang diterima klien dari layanan yang diberikan oleh perusahaan.

Dari perspektif manajemen, kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan strategi efisiensi SDM tidak dapat dinilai hanya berdasarkan kemampuan perusahaan mengurangi biaya tenaga kerja. Efisiensi yang sesungguhnya perlu mempertimbangkan keseimbangan antara penghematan biaya dan kemampuan organisasi untuk mempertahankan kualitas kinerja pekerja. Apabila penghematan biaya diperoleh dengan mengorbankan kualitas pengambilan keputusan, maka manfaat ekonomi yang diperoleh perusahaan berpotensi berkurang dalam jangka panjang. Dengan kata lain perusahaan perlu mempertimbangkan apakah pengurangan biaya yang diperoleh benar-benar lebih besar dibandingkan potensi kerugian yang muncul akibat menurunnya kualitas keputusan. Penerapan rangkap fungsi

jabatan yang dilakukan secara terencana, didukung pelatihan yang memadai, serta mempertimbangkan kapasitas kerja karyawan berpotensi memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan. Sebaliknya, apabila strategi tersebut diterapkan semata-mata untuk menekan biaya tanpa memperhatikan kemampuan individu dalam mengelola tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, maka organisasi berisiko menghadapi penurunan kualitas keputusan dan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dibahas, dapat dipahami bahwa hubungan antara efisiensi SDM dan kualitas pengambilan keputusan bersifat dinamis dan tidak selalu sejalan. Peningkatan efisiensi melalui rangkap fungsi jabatan memang mampu memberikan manfaat berupa penghematan biaya tenaga kerja dan peningkatan fleksibilitas organisasi. Namun, strategi tersebut juga berpotensi meningkatkan beban kerja dan beban kognitif yang pada akhirnya memengaruhi kualitas pengambilan keputusan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menemukan titik keseimbangan antara kebutuhan untuk mencapai efisiensi operasional dan kebutuhan untuk menjaga kualitas keputusan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Keseimbangan tersebut menjadi penting karena pada akhirnya keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar biaya yang dapat dihemat, tetapi juga oleh seberapa baik keputusan yang dihasilkan dalam menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa praktik rangkap fungsi jabatan merupakan salah satu bentuk implementasi *functional flexibility* yang banyak digunakan perusahaan sebagai strategi efisiensi sumber daya manusia (SDM). Strategi ini memungkinkan perusahaan mengoptimalkan tenaga kerja yang tersedia tanpa harus melakukan penambahan jumlah karyawan secara langsung. Dari perspektif ekonomi bisnis, pendekatan tersebut dinilai mampu menekan biaya tenaga kerja, meningkatkan fleksibilitas organisasi, serta mendukung kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan operasional.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan rangkap fungsi jabatan juga memiliki konsekuensi terhadap kondisi kerja karyawan. Peningkatan jumlah tugas dan tanggung jawab yang harus ditangani secara bersamaan berpotensi meningkatkan beban kerja (*workload*) serta tuntutan pekerjaan (*job demands*). Kondisi tersebut dapat memicu kelelahan kerja (*exhaustion*), tekanan psikologis (*psychological distress*), dan penurunan kesejahteraan karyawan. Selain itu, rangkap fungsi jabatan juga meningkatkan beban kognitif (*cognitive load*) karena karyawan harus memproses lebih banyak informasi, menangani berbagai prioritas pekerjaan, serta melakukan perpindahan fokus antar tugas secara berulang. Ketika tuntutan tersebut melebihi kapasitas kognitif yang dimiliki individu, risiko terjadinya *cognitive overload* menjadi semakin besar.

Studi literatur ini juga menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja dan beban kognitif memiliki keterkaitan dengan kualitas pengambilan keputusan karyawan. Beban kerja yang tinggi dapat mengurangi waktu dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan analisis secara mendalam, sedangkan peningkatan beban kognitif membatasi kemampuan individu dalam memproses informasi dan mengevaluasi berbagai alternatif keputusan. Akibatnya, karyawan cenderung mengambil keputusan berdasarkan informasi yang terbatas atau memilih

alternatif yang dianggap cukup memadai dibandingkan alternatif yang paling optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi SDM melalui rangkap fungsi jabatan tidak selalu menghasilkan manfaat yang sepenuhnya positif karena terdapat potensi *trade-off* antara efisiensi biaya dan kualitas pengambilan keputusan.

Dengan demikian, keberhasilan strategi efisiensi SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menekan biaya tenaga kerja, tetapi juga oleh kemampuannya menjaga kapasitas kerja dan kapasitas kognitif karyawan agar kualitas pengambilan keputusan tetap terjaga. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi operasional dan keberlanjutan kinerja sumber daya manusia dalam jangka panjang.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan disarankan untuk menerapkan praktik rangkap fungsi jabatan secara proporsional dengan mempertimbangkan kapasitas kerja dan kompetensi karyawan yang bersangkutan. Pemberian tanggung jawab tambahan sebaiknya diimbangi dengan pelatihan, pengembangan keterampilan lintas fungsi, serta pembagian beban kerja yang realistis agar tidak menimbulkan kelebihan beban kerja maupun beban kognitif yang berlebihan.

Selain itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap dampak penerapan rangkap fungsi jabatan terhadap kinerja karyawan dan kualitas pengambilan keputusan. Evaluasi tersebut penting untuk memastikan bahwa efisiensi yang diperoleh perusahaan tidak menimbulkan biaya tidak langsung (*hidden cost*) berupa meningkatnya kesalahan kerja, menurunnya kualitas layanan, atau berkurangnya kualitas keputusan yang dihasilkan.

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan metode studi literatur sehingga belum mengukur secara langsung kondisi yang terjadi pada organisasi tertentu. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif melalui studi kasus pada perusahaan tertentu untuk menguji hubungan antara rangkap fungsi jabatan, beban kerja, beban kognitif, dan kualitas pengambilan keputusan secara lebih empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Efisiensi*. (n.d.). Retrieved from Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) : https://kbbi.web.id/efisiensi#google_vignette
- MBA Skool Team. (n.d.). *Functional Flexibility*. Retrieved from MBA Skool : https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/16682-functional-flexibility.html#google_vignette
- Shah, S. W., Jepsen, D. M., & Banks, S. (2024, May 6). Polychronicity fit and turnover intentions in projects: the mediating roles of exhaustion and work overload. *International Journal of Manpower*.
- Mauno , S., Feldt, T., Herttala, M., & Minkkinen, J. (2024, May 20). Are intensified job demands positive challenges for employees? Associations with work engagement in different occupational samples. *International Journal of Manpower*.
- Ast, J., & Nyhuis, P. (2022). Approach for determining functional flexibility of the workforce based on training losses and employee specific risks.
- Apascaritei, P., Elvira, M. M., & Rodríguez-García, M. (2024). FLEXING TO OUTPERFORM: WORKFORCE DIFFERENTIATION, HR FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE. *International Journal of Manpower*.
- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation.
- Cognitive Load Theory*. (2022, May). Retrieved from Medical College of Wisconsin: <https://www.mcw.edu/-/media/MCW/Education/Academic-Affairs/OEI/Faculty-Quick-Guides/Cognitive-Load-Theory.pdf>
- Dominiak, A., & Duersch, P. (2024). Choice under uncertainty and cognitive load. *Journal of Risk and Uncertainty*.
- Pande, S. (2023). *Decision Making Under Scarcity: An Inquiry into The Effects of Cognitive Load*. Thesis.