

## **Analisis Rangkap Jabatan pada PT Pos Indonesia Regional V Surabaya**

**Tabina Intan Prameswari<sup>1</sup>, Maulidiyah Amalina Rizqi<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik

e-mail: [tabinaintanprameswari@gmail.com](mailto:tabinaintanprameswari@gmail.com)



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> ).

**Abstract:** Despite being a state-owned enterprise with strategic importance in logistics and communication, the company faces challenges in its human resource management, particularly in filling critical vacancies. This issue has led to the practice of dual positions, which compromises both employee productivity and operational efficiency. This study aims to analyze the factors causing dual positions and their impact on employees at PT Pos Indonesia Regional V Surabaya. The research employed a descriptive qualitative method through unstructured interviews and observations within the Financial Business Partner and Asset division. Data analysis utilized the Miles and Huberman model, including data reduction, data display, and conclusion drawing. The results revealed that dual positions occurred due to vacant roles caused by employee transfers without replacements, leading to an increased workload that negatively impacted productivity and heightened work pressure. Although work quality was considered fairly good, task completion deadlines were often disrupted. It is recommended that the company promptly recruit or transfer employees to fill the vacancies to reduce workload and improve operational efficiency.

**Keywords:** Dual Positions; Work Productivity; Workload

**Abstrak:** Sebagai perusahaan BUMN yang berperan strategis di bidang logistik dan komunikasi, PT Pos Indonesia Regional V Surabaya menghadapi tantangan dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam mengisi kekosongan jabatan strategis. Hal ini memicu praktik rangkap jabatan yang berisiko menurunkan produktivitas karyawan dan efisiensi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penyebab rangkap jabatan dan dampaknya terhadap karyawan di PT Pos Indonesia Regional V Surabaya. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif deskriptif melalui wawancara tidak terstruktur dan observasi pada bagian Financial Business Partner and Asset. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rangkap jabatan terjadi karena kekosongan posisi akibat mutasi karyawan tanpa penggantian, sehingga menambah beban kerja karyawan yang berdampak pada penurunan produktivitas dan peningkatan tekanan kerja. Meski kualitas kerja dinilai cukup baik, ketepatan waktu penyelesaian tugas sering terganggu. Disarankan perusahaan segera merekrut atau memutasi karyawan untuk mengisi kekosongan, guna mengurangi beban kerja dan meningkatkan efisiensi operasional.

**Kata kunci:** Rangkap jabatan; Produktivitas Kerja; Beban Kerja

### **PENDAHULUAN**

Dalam dinamika dunia kerja yang semakin kompetitif kerap kali ditemukan dalam suatu perusahaan menerapkan rangkap jabatan, di mana seorang individu memegang lebih dari satu jabatan atau peran dalam waktu yang bersamaan. Rangkap jabatan adalah kondisi seseorang yang memegang dua jabatan atau lebih disaat bersamaan Zidane Ardiansyah et al., (2023). Rangkap jabatan seperti itu sebenarnya menghadapkan seorang pekerja pada isu mempertaruhkan kariernya, karena tidak jelas aliran karier yang akan diwujudkan. Bagi suatu organisasi/perusahaan, secara pasti karier ganda seperti itu kurang



verifikasi semua UPT Se-regional V PT Pos Indonesia, Ibu Lia Riany juga menjabat sebagai Asisten Perpajakan yang bertanggung jawab melakukan Melakukan rekonsiliasi dengan bagian Human Capital Business Partner terkait pajak penghasilan karyawan dan rekonsiliasi terkait seluruh perpajakan yang ada pada Regional V PT Pos Indonesia.

**Tabel 1 Uraian Pekerjaan Karyawan**  
**ASISTEN MANAJER AKUNTANSI**

No.	Uraian Pekerjaan	Target
1.	Rekap Laporan RPSA semua UPT se-Regional-5	Setiap Tanggal 10
2.	Rekap Laba Rugi Kantor Cabang Pusat se-Regional-5	Setiap Tanggal 15
3.	Laporan Kinerja Tanpa Atribusi Regiona-5	Setiap Tanggal 10
4.	Laporan Kinerja Artibusi Regional-5	Setiap Tanggal 15
5.	Laporan Profit n Loss Regional-5	Setiap Tanggal 15
6.	Laporan Evaluasi Kinerja Regional-5	Setiap Tanggal 20
<b>ASISTEN MANAJER PERPAJAKAN</b>		
No.	Uraian Pekerjaan	Target
1.	Validasi saldo setiap kode rekening hutang pajak di SAP ( <i>System Application in-Product</i> )	Akhir Bulan
2.	Validasi Setoran dan Laporan Pajak masing2 Kcu	Setiap Tanggal 10
3.	Validasi Setoran Pajak Pph 21 Se-regional	Setiap Tanggal 10
4.	Entri Gunggungan di Sistem Informasi Perpajakan (SIP)	Setiap Tanggal 10
5.	Laporan SPT, Bukti Setor dan Bukti Lapor Pajak ke tim Pajak Kantor Pusat	Setiap Tanggal 15

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa target penyelesaian tugas bulanan hampir memiliki tanggal yang sama. Oleh karena itu, maka penulis tertarik untuk meneliti mengapa terjadi rangkap jabatan di PT Pos Indonesia Regional V Surabaya dan bagaimana dampak rangkap jabatan pada karyawan PT Pos Indonesia Regional V Surabaya. Tujuannya agar mengetahui faktor terjadinya rangkap jabatan di PT Pos Indonesia Regional V Surabaya dan menganalisis dampak rangkap jabatan pada karyawan PT Pos Indonesia Regional V Surabaya.

## LANDASAN TEORI

### *Rangkap jabatan*

Menurut Zidane et al., (2023) Rangkap jabatan adalah kondisi seseorang yang memegang dua jabatan atau lebih disaat bersamaan. Menurut KBBI rangkap jabatan ialah menduduki jabatan lainnya di luar jabatan tetap ataupun mengerjakan lebih atas sebuah pekerjaan. Adanya rangkap jabatan ini akan berpengaruh terhadap kuantitas yang dihasilkan karyawan dan kualitas pekerjaan yang dilakukan karyawan, baik dari sisi waktu penyelesaian maupun teknis pelaksanaan pekerjaan.

### *Sumber Daya Manusia*

Menurut Huzain (2021) Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Dari berbagai pengertian tersebut maka dapat diartikan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki potensi, kontribusi dan peran yang berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

### *Pengisian Jabatan*

Menurut Islami & Surianto (2022) Pengisian kekosongan jabatan adalah aktivitas buat menentukan seorang yang sempurna yang akan mengisi-jabatan-jabatan yang kosong pada organisasi perusahaan/instansi. Pengisian jabatan ini bertujuan agar semua jabatan ada pejabatnya yang akan-melaksanakan tugas-tugas pada setiap jabatan, sehingga tujuan nya dapat tercapai.

### *Beban Kerja*

Menurut Mahawati et al., (2021) Beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial.

*Faktor – Faktor Beban Kerja*

Menurut Tarwaka et al., (2004) pada buku Mahawati et al., (2021) Faktor – Faktor adanya Beban Kerja yaitu:

1. Faktor Eksternal  
Faktor eksternal beban kerja adalah beban kerja yang berasal dari luar tubuh pekerja. Pekerjaan biasanya dilakukan dalam suatu lingkungan atau situasi yang akan menjadi beban tambahan pada jasmani dan rohani tenaga kerja tersebut. Secara umum yang termasuk beban kerja eksternal adalah tugas (task) itu sendiri, organisasi dan lingkungan kerja.
2. Faktor Internal  
Faktor internal beban kerja adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri sebagai akibat adanya reaksi dari beban kerja eksternal. Reaksi tubuh tersebut dikenal sebagai strain. Secara lebih ringkas faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, kondisi kesehatan, status gizi) dan faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan, kepuasan dll.). Selain beban kerja fisik, beban kerja yang bersifat mental harus pula dinilai. Namun demikian penilaian beban kerja mental tidaklah semudah menilai beban kerja fisik.

*Produktivitas kerja*

Menurut buku Mahawati et al., (2021) Produktivitas Kerja adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang guna menghasilkan produk, baik berupa barang maupun jasa yang secara kualitatif maupun kuantitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu. Produktivitas kerja adalah suatu ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan.

*Indikator Produktivitas Kerja*

Menurut Kamuli (2012) dalam buku Mahawati et al., (2021) Indikator produktivitas kerja terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu melakukan suatu pekerjaan:

1. Kuantitas  
Kuantitas kerja adalah suatu kemampuan karyawan menyelesaikan sejumlah kerja yang ditugaskan. Karyawan ini menyelesaikan pekerjaan seperti yang diharapkan. Jumlah target yang ditentukan dicapainya.
2. Kualitas  
Kualitas adalah mutu kerja yang dihasilkan karyawan. Mutu ini memenuhi spesifikasi unsur materi produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan mengerjakan tugas mengikuti teknis kerja, standar operasional prosedur diikuti.
3. Ketepatan Waktu  
Ketepatan waktu mengerjakan suatu pekerjaan. Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan.

**METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (Field Research) dengan jenis penelitian metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Unit analisis dalam penelitian ini yaitu unit Financial Business Partner And Asset PT Pos Indonesia Regional V Surabaya. Untuk menentukan informan dalam penelitian ini menggunakan metode Purposive Sampling. Teknik pengambilan data yang digunakan untuk memperoleh data yang sesuai dengan penelitian ini yaitu wawancara tidak terstruktur dan observasi lalu dianalisis menggunakan Model Miles dan Huberman yaitu: Data reduction (Reduksi data), Data Display (Penyajian data) dan Conclusion Drawaing/Verification (Penerarikan kesimpulan) dan kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan membercheck.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

***Reduksi Data***

Reduksi data menurut Sugiyono (2019) dalam penelitian kualitatif yaitu melakukan pengumpulan terhadap informasi penting yang terkait dengan masalah penelitian, selanjutnya data dikelompokkan sesuai topik masalah. Hasil observasi dan wawancara tidak terstruktur yang didapatkan, dikelompokkan sesuai dengan siapa yang menyampaikan informasi tersebut.

Berikut merupakan para informan dalam melakukan wawancara:

1. Ibu Lia Riany selaku karyawan rangkap jabatan di PT Pos Indonesia Regional V Surabaya Unit *Financial Business Partner And Asset*.
2. Bapak Lilik Suryono selaku *Senior Manager Financial Business Partner And Asset*.

3. Bapak Didik Agung Permono selaku Fungsional Perusahaan unit *Financial Business Partner And Asset*.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi langsung yang peneliti lakukan dengan para informan, sehingga mendukung informasi mengenai rangkap jabatan yang terjadi pada perusahaan tersebut :

### **1. Latar Belakang Terjadinya Rangkap Jabatan**

*Menurut Ibu Lia selaku karyawan rangkap jabatan:*

“Sejak pensiunnya Asisten Manajer Akuntansi tanpa pengganti, posisi tersebut sempat dirangkap oleh Asisten Manajer Pajak. Namun, setelah Asisten Manajer Pajak mutasi ke Kantor Pusat Bandung pada September 2023 tanpa pengganti, saya ditunjuk untuk menggantikan posisi tersebut pada Oktober 2023 , sehingga kini saya merangkap tiga jabatan: PIC Akuntansi, Asisten Manajer Akuntansi, dan Asisten Manajer Pajak. Penunjukan ini mungkin didasarkan pada level jabatan saya yang paling tinggi dibandingkan rekan-rekan lainnya.”

*Menurut Bapak Lilik selaku atasan karyawan rangkap jabatan:*

“Sejak Oktober 2023, Bu Lia merangkap sebagai Asisten Manajer Pajak dan Asisten Manajer Akuntansi karena adanya kekosongan formasi jabatan. Penunjukan ini mempertimbangkan dua hal, yaitu latar belakang dan pengalaman kerja yang relevan. Meskipun tidak harus memiliki latar belakang khusus di bidang akuntansi atau pajak, pelatihan dan penugasan yang berkaitan dengan jabatan tersebut menjadi faktor penting. Mengingat pengalaman panjang Bu Lia di bidang keuangan, beliau dipilih untuk menjalankan tugas rangkap tersebut.”

*Menurut Bapak Didik selaku rekan kerja karyawan rangkap jabatan:*

“Sejak Oktober 2023, Bu Lia merangkap jabatan karena belum ada pengganti pejabat sebelumnya. Beliau dipilih karena berpengalaman sebagai PIC Akuntansi, memiliki pemahaman mendalam, dan tidak semua memiliki latar belakang akuntansi. Sebelumnya, Asman Akuntansi dipegang oleh Asman Pajak yang kemudian dimutasi, sehingga jabatan tersebut dialihkan ke Bu Lia.”

### **2. Dampak Rangkap Jabatan**

*Menurut Ibu Lia selaku karyawan rangkap jabatan:*

“Rangkap jabatan memiliki sisi positif dan negatif. Positifnya, menambah pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman baru, terutama di bidang pajak dan tugas Asman Akuntansi. Namun, negatifnya adalah meningkatnya beban kerja, produktivitas menurun, dan terkadang mengalami demotivasi akibat deadline laporan yang hampir bersamaan. Sesekali merasa kewalahan, mengatasi hal ini dengan bekerja ekstra, meski hingga kini tambahan tenaga belum terealisasi.”

*Menurut Bapak Lilik selaku atasan karyawan rangkap jabatan:*

“Jika terjadi kesalahan, akan dilakukan peringatan, koreksi, atau pengambilan alih pekerjaan. Pertimbangannya berdasarkan volume kerja saat itu, sementara tanggung jawab atas laporan final tetap tanggung saya.”

*Menurut Bapak Didik selaku rekan kerja karyawan rangkap jabatan:*

“Saya membantu Bu Lia sebagai Asman Akuntansi dengan merekap laporan dan membuat presentasi untuk dilaporkan ke pusat setiap bulan. Jobdesk saya bertambah dari 3 menjadi 5, sehingga kadang merasa kewalahan saat akhir atau awal bulan karena harus menyelesaikan laporan.”

### **3. Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas Karyawan Rangkap Jabatan**

*Menurut Ibu Lia selaku karyawan rangkap jabatan:*

“Masih ada beberapa pekerjaan yang menjadi tantangan karena belum bisa diselesaikan dengan optimal, meski beberapa tugas Asman Akuntansi telah dibantu oleh rekan kerja. Saya pernah menerima komplain dari atasan, namun atasan masih memahami situasinya. Selain itu, pernah terjadi absensi dari pusat akibat keterlambatan pengiriman laporan.”

*Menurut Bapak Lilik selaku atasan karyawan rangkap jabatan:*

“Masih dalam toleransi yang sebetulnya itu ada keterlambatan masih dalam toleransi risk yang rendah”

*Menurut Bapak Didik selaku rekan kerja karyawan rangkap jabatan:*

“Ada telatnya, karena banyaknya tugas yang ada jadi tugasnya dibagi – bagi kepada saya dan teman – teman jadi ada tugas yang harus didahulukan itu yang dikerjakan.”

“Sudah sering lembur biasanya sampai jam 7 – 8 malam.”

#### 4. Kualitas Kerja Karyawan Rangkap Jabatan

*Menurut Ibu Lia selaku karyawan rangkap jabatan:*

“Karena rangkap posisi ini menyebabkan hasil yang kurang maksimal. Imbasnya laporan tidak bisa tepat waktu, tidak bisa selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan bisa melebihi dari batas waktu”

*Menurut Bapak Lilik selaku atasan karyawan rangkap jabatan:*

“Sudah cukup bagus, karena ada evaluasi 6 bulan dan sekarang sudah 6 bulan lebih masih bisa mengerjakan pekerjaan tersebut.”

*Menurut Bapak Didik selaku rekan kerja karyawan rangkap jabatan:*

“Sudah optimal tapi memerlukan tambahan waktu dari yang sudah ditentukan”

#### 5. Kendala Penyelesaian Rangkap Jabatan

*Menurut Ibu Lia selaku karyawan rangkap jabatan:*

“Menurut saya, mungkin atasan belum menemukan orang yang sesuai dengan kriteria jabatan.”

*Menurut Bapak Lilik selaku atasan karyawan rangkap jabatan:*

“Kendala nya belum ada penunjukan pegawai dari kantor pusat atas formasi asisten manajer.”

“Sudah dilakukan usulan secara resmi ke HCBP Regional, FBPA Pusat dan hasilnya masih menunggu Keputusan SDM kantor Pusat”

*Menurut Bapak Didik selaku rekan kerja karyawan rangkap jabatan:*

“Harus ada mutasi karyawan yang sesuai dengan kriteria dan harus segera direalisasikan disini. Mungkin dari atasan sudah mempunyai rencana tapi kita masih belum tahu.”

### Data Display

#### 1. Latar Belakang Terjadinya Rangkap Jabatan

Ibu Lia saat ini merangkap sebagai Asisten Manajer Akuntansi dan Asisten Manajer Pajak. Sebelumnya, beliau hanya bertugas sebagai PIC Akuntansi. Perubahan ini terjadi setelah Asisten Manajer Akuntansi yang sebelumnya pensiun dan dirangkap oleh Asisten Manajer Pajak. Pada September 2023, Asisten Manajer Pajak yang juga merangkap jabatan sebagai Asisten Manajer Akuntansi dimutasi ke Kantor Pusat Bandung tanpa ada penggantinya. Kekosongan ini akhirnya mengharuskan Ibu Lia merangkap posisi tersebut pada Oktober 2024. Beliau merasa bahwa penugasan ini didasari oleh level jabatannya yang dianggap lebih tinggi dibandingkan rekan-rekannya di divisi terkait.

Menurut Bapak Lilik, yang merupakan atasan langsung Ibu Lia, keputusan merangkap jabatan diambil karena adanya kekosongan formasi yang mendesak. Sejak Oktober 2023, Ibu Lia secara resmi memegang posisi Asisten Manajer Akuntansi dan Asisten Manajer Pajak di samping perannya sebagai PIC Akuntansi. Pertimbangan utama dalam penunjukan ini adalah latar belakang kerja dan pengalaman Ibu Lia yang panjang di bidang keuangan. Selain itu, penugasan ini tidak semata-mata mengacu pada latar belakang pendidikan, tetapi juga bisa karena adanya pelatihan dan penugasan sebelumnya yang relevan dengan jabatan tersebut.

Hal ini juga disampaikan oleh rekan kerja Ibu Lia. Menurut Bapak Didik beliau mengungkapkan bahwa penugasan rangkap jabatan ini mulai efektif sejak Oktober 2023, karena tidak ada pengganti yang ditunjuk untuk mengisi kekosongan jabatan sebelumnya. Menurutnya, Ibu Lia dipilih karena memiliki pengalaman mendalam sebagai PIC Akuntansi dan telah lama terlibat dalam pekerjaan akuntansi. Dengan keahlian ini, beliau dinilai mampu menjalankan tugas sebagai Asisten Manajer Akuntansi. Sebelumnya, jabatan tersebut sempat dipegang oleh Asisten Manajer Pajak, tetapi mutasi yang terjadi menyebabkan jabatan tersebut akhirnya dilimpahkan kepada Ibu Lia.

Berdasarkan pendapat informan di atas disimpulkan bahwa rangkap jabatan yang dijalankan oleh Ibu Lia mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan efisiensi di tengah kekosongan formasi. Keputusan ini didasari oleh pengalaman, kemampuan, dan latar belakang kerja yang dimiliki oleh Ibu Lia, sehingga ia dianggap mampu menjalankan tanggung jawab yang cukup besar di beberapa posisi sekaligus.

## **2. Dampak Rangkap Jabatan**

Sebagai karyawan yang merangkap jabatan, Ibu Lia mengakui bahwa situasi ini membawa dampak positif sekaligus tantangan. Di sisi positif, peran ini memperluas wawasan dan meningkatkan keterampilannya. Dari yang awalnya tidak memahami pajak, beliau kini memiliki pengetahuan dasar di bidang tersebut. Selain itu, pengalaman baru dalam mengerjakan tugas Asisten Manajer Akuntansi memberinya kesempatan untuk belajar dan menambah kompetensi. Namun, sisi negatifnya juga tidak bisa diabaikan. Beban kerja yang meningkat menyebabkan produktivitasnya menurun, bahkan memunculkan demotivasi. Hal ini diperparah oleh tenggat waktu laporan yang berdekatan, sehingga Bu Lia harus bekerja ekstra keras untuk menyelesaikan semuanya. Ibu Lia mengaku bahwa pada beberapa kesempatan, ia merasa kewalahan.

Menurut Pak Lilik, sebagai atasan langsung, memberikan perhatian terhadap tantangan yang dihadapi Ibu Lia. Ia menyatakan bahwa jika terdapat kesalahan dalam pekerjaan, tindakan koreksi atau pengambilan alih tugas dapat dilakukan. Keputusan ini diambil berdasarkan volume kerja saat itu dan faktor yang menyebabkan kesalahan. Meskipun begitu, untuk hasil akhir dari laporan, tanggung jawab utama tetap berada di tangan Pak Lilik. Hal ini menunjukkan adanya supervisi dan dukungan langsung dari atasan untuk menjaga kualitas kerja tim.

Sedangkan dampak yang dirasakan oleh rekan kerjanya, yaitu Pak Didik membantu meringankan beban Ibu Lia, beliau membantu beberapa tugas, yaitu merekap laporan dan menyusun presentasi bulanan untuk dilaporkan ke tingkat pusat. Namun, tambahan tugas ini membuat pekerjaannya bertambah dari semula tiga tanggung jawab menjadi lima. Ia mengaku bahwa beban kerja ekstra ini membuatnya kewalahan, terutama pada akhir atau awal bulan ketika tenggat waktu laporan menumpuk.

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa dampak rangkap jabatan yang dijalankan oleh Ibu Lia tidak hanya memengaruhi dirinya, tetapi juga lingkungan kerja di sekitarnya. Pengalaman ini memberikan peluang pengembangan diri bagi Ibu Lia, tetapi juga membawa tantangan berupa peningkatan beban kerja, penurunan produktivitas, dan kebutuhan akan tambahan tenaga kerja. Dukungan dari atasan dan rekan kerja menjadi faktor penting dalam membantu Ibu Lia menjalankan tugas-tugasnya. Namun, situasi ini juga menambah beban pada rekan kerja seperti Pak Didik, sehingga diperlukan solusi jangka panjang untuk mengelola dampak dari rangkap jabatan ini.

## **3. Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas Karyawan Rangkap Jabatan**

Ketepatan waktu yang baik menunjukkan efisiensi seorang karyawan dalam mengatur prioritas dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Sebagai karyawan yang merangkap jabatan, Ibu Lia mengakui bahwa ada beberapa pekerjaan yang belum dapat diselesaikan tepat waktu dan masih menjadi pekerjaan rumah. Dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai Asisten Manajer Akuntansi, beliau masih meminta bantuan dari rekannya. Namun, beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang ketat pernah membuatnya menerima teguran dari kantor pusat karena keterlambatan dalam mengirimkan laporan. Meskipun demikian, Ibu Lia merasa bahwa atasan masih memahami kondisi yang ia alami, sehingga ia tetap berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Sesuai yang dikatakan Bu Lia, Menurut Pak Lilik sebagai atasan menyadari adanya keterlambatan dalam penyelesaian tugas yang dilakukan oleh Ibu Lia. Namun, menurutnya, keterlambatan tersebut masih berada dalam tingkat risiko yang rendah dan dapat ditoleransi. Sikap ini menunjukkan bahwa Bapak Lilik memahami tantangan besar yang dihadapi oleh Ibu Lia dalam menjalankan tanggung jawabnya yang banyak. Pendekatan ini memberikan ruang bagi Ibu Lia untuk beradaptasi dan mengelola tugas-tugasnya secara lebih efektif meskipun dalam kondisi tekanan kerja yang tinggi.

Menurut rekan kerja Ibu Lia, Pak Didik juga memberikan pandangannya terkait ketepatan waktu penyelesaian tugas pada Bu Lia. Ia mengungkapkan bahwa adanya keterlambatan sering kali disebabkan oleh volume pekerjaan yang terlalu banyak. Untuk mengatasi hal ini, tugas-tugas tersebut dibagi-bagi di antara anggota tim, termasuk dirinya. Namun, prioritas tugas yang harus diselesaikan terlebih dahulu sering kali menjadi kendala, sehingga beberapa tugas lainnya harus ditunda. Dalam upaya mengejar ketertinggalan, lembur menjadi hal yang sering dilakukan. Bapak Didik menyebutkan bahwa ia dan rekan-rekannya kerap bekerja hingga pukul 7 atau 8 malam untuk membantu menyelesaikan laporan yang mendesak.

Kesimpulan dari hasil wawancara observasi langsung informan diatas menjelaskan bahwa ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas karyawan rangkap jabatan menjadi tantangan besar, bagi Ibu Lia. Beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang ketat menyebabkan beberapa tugas

terlambat diselesaikan. Meski demikian, dukungan dari rekan kerja dan toleransi dari atasan menjadi faktor penting yang membantu Ibu Lia mengelola situasi ini. Namun, kondisi ini juga memengaruhi rekan kerja seperti Bapak Didik, yang harus mengambil alih beberapa tanggung jawab dan bekerja lembur untuk memastikan tugas-tugas tetap berjalan. Upaya kolaborasi tim ini mencerminkan komitmen bersama dalam menghadapi keterbatasan, meskipun diperlukan solusi lebih lanjut untuk mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan ketepatan waktu penyelesaian tugas.

#### 4. Kualitas Kerja Karyawan Rangkap Jabatan

Kualitas kerja mencerminkan tingkat ketelitian dan akurasi dari pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini mencakup sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Kualitas kerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pengerjaan yang efisien, minim kesalahan, dan mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi atau pelanggan. Menurut Bu Lia beliau menyadari bahwa beban kerja yang besar memengaruhi kualitas hasil pekerjaannya. Menurutnya, rangkap posisi ini menyebabkan hasil kerja yang kurang maksimal. Salah satu dampaknya adalah keterlambatan penyelesaian laporan, yang tidak dapat diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan dan kadang-kadang melebihi batas waktu yang seharusnya.

Sedangkan menurut atasannya yaitu Pak Lilik menilai bahwa kualitas kerja Ibu Lia sudah cukup baik, meskipun ia menyadari adanya tekanan yang besar dari rangkap jabatan yang dijalankan. Hal ini dilihat dari hasil evaluasi kinerja Ibu Lia setiap enam bulan dan hingga saat ini. Selama menjalankan peran tersebut, Ibu Lia masih mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Begitupun yang dikatakan oleh Bapak Didik sebagai rekan kerja, beliau melihat bahwa kinerja Ibu Lia sudah cukup optimal. Namun, menurut beliau Bu Lia hanya butuh waktu untuk dapat menyelesaikan tugasnya dalam merangkap jabatan.

Berdasarkan pandangan diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja pada Ibu Lia yang merangkap jabatan sudah menghasilkan kualitas kerja yang cukup baik dan optimal seperti yang dikatakan oleh atasan dan juga rekan kerja Bu Lia.

#### 5. Kendala Penyelesaian Rangkap Jabatan

Menurut Ibu Lia salah satu kendala utama dalam menyelesaikan masalah rangkap jabatan adalah belum ditemukannya kandidat yang sesuai dengan kriteria jabatan yang kosong. Menurutnya, hal ini menjadi alasan mengapa hingga saat ini belum ada pengganti yang ditunjuk untuk mengisi posisi yang ia rangkap. Kondisi ini membuat ia harus terus menjalankan tanggung jawab ganda, meskipun beban kerja semakin berat. Hal ini juga sama dengan pernyataan dari rekan kerja Bu Lia yaitu Pak Didik, beliau juga mengatakan bahwa perlunya mutasi karyawan yang sesuai dengan kriteria untuk mengisi posisi yang kosong. Ia berpendapat bahwa proses ini harus segera direalisasikan agar beban kerja yang saat ini ditanggung oleh Ibu Lia dapat berkurang. Meski ia yakin bahwa atasan memiliki rencana untuk menyelesaikan masalah ini, ketidakpastian waktu pelaksanaan menjadi tantangan bagi unit tersebut.

Lalu dari sudut pandang Pak Lilik sebagai atasan, beliau sudah melakukan pengajuan pegawai kepada kantor pusat untuk mengisi formasi Asisten Manajer yang kosong. Ia menjelaskan bahwa upaya untuk mengatasi masalah ini sudah dilakukan, termasuk pengajuan resmi kepada HCBP Regional dan FBPA Pusat. Namun, hasil dari usulan tersebut masih menunggu keputusan dari divisi SDM kantor pusat. Hal ini menunjukkan bahwa proses pengisian jabatan membutuhkan waktu dan persetujuan dari berbagai pihak, sehingga belum dapat segera terealisasi.

Dari hasil diatas, kesimpulan dari kendala utama dalam penyelesaian rangkap jabatan adalah belum adanya penunjukan pegawai yang sesuai untuk mengisi posisi kosong. Dari sudut pandang Ibu Lia, ketidakcocokan kandidat menjadi alasan utama, sementara Bapak Lilik menjelaskan bahwa proses pengajuan resmi ke kantor pusat masih menunggu keputusan dari divisi SDM. Rekan kerja seperti Bapak Didik menekankan pentingnya realisasi mutasi karyawan untuk meringankan beban kerja tim. Kendala ini mencerminkan kompleksitas proses pengisian formasi jabatan di perusahaan, yang memerlukan waktu, perencanaan, dan koordinasi antara berbagai pihak.

#### Pembahasan

Berdasarkan proses wawancara dan observasi di PT Pos Indonesia Regional V Surabaya menggambarkan gambaran yang mendalam mengenai adanya rangkap jabatan di perusahaan ini. Dengan memahami penyebab adanya rangkap jabatan ini kita juga dapat mengetahui dampak dari adanya rangkap jabatan. Penyebab terjadinya rangkap jabatan yaitu karena kekosongan posisi di perusahaan. Penelitian mengenai rangkap jabatan akibat kekosongan posisi di perusahaan menunjukkan beberapa

alasan dan dampaknya dalam konteks tata kelola perusahaan. Berdasarkan hasil studi dari Anam & Rahadiyan (2023) menyoroti bahwa rangkap jabatan sering dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan ketika terjadi kekosongan posisi strategis. Namun, kondisi ini sering menimbulkan konflik kepentingan, mengurangi efektivitas pengambilan keputusan, dan berpotensi melanggar prinsip Good Corporate Governance (GCG).

Di Indonesia, kebijakan terkait rangkap jabatan juga dipengaruhi oleh regulasi yang longgar. Pada penelitian Rofiq & Setiyono (2019) menunjukkan bahwa ukuran perusahaan dan independensi dewan memengaruhi jumlah jabatan rangkap. Namun, hal ini kerap digunakan untuk menjaga stabilitas perusahaan di tengah tantangan manajerial atau ketidaktersediaan kandidat. Berdasarkan penelitian Andjelina et al., (2023) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga mengungkapkan bahwa rangkap jabatan dilakukan untuk memperkuat kendali komisaris dalam menentukan kebijakan strategis. Namun, praktik ini memunculkan kritik karena berpotensi mengurangi persaingan sehat dan transparansi dalam pengelolaan perusahaan.

Pada penelitian ini rangkap jabatan terjadi karena kekosongan jabatan karena karyawan sebelumnya yang menduduki posisi tersebut telah dimutasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Yuniar (2023) dimana penyebab adanya kekosongan jabatan diakibatkan oleh dua hal yaitu Pensiun yang merupakan salah satu penyebab umum kekosongan jabatan, terutama di organisasi pemerintah, di mana pegawai pensiun setelah mencapai batas usia tertentu. Yang kedua Mutasi, baik vertikal (promosi/demosi) maupun horizontal (perpindahan antar - unit), juga sering menyebabkan kekosongan sementara pada jabatan hingga penggantinya ditentukan.

Berikutnya dampak dari adanya rangkap jabatan ini menimbulkan peningkatan beban kerja pada karyawan yang merangkap jabatan, hal ini dilihat dari banyaknya tugas kerja yang dilakukan oleh karyawan rangkap jabatan dengan target pengumpulan yang berdekatan. Pada penelitian Manoppo et al., (2021) pada PT. Empat Saudara Manado mengidentifikasi bahwa beban kerja secara signifikan memengaruhi produktivitas karyawan baik secara individu maupun tim, terutama ketika tanggung jawab rangkap jabatan diterapkan tanpa pertimbangan alokasi sumber daya yang memadai. Pada penelitian Wulani & Budiyo (2021) menggarisbawahi pentingnya pembagian tugas yang adil untuk mengurangi dampak negatif rangkap jabatan terhadap produktivitas. Pendekatan ini juga menyoroti pentingnya dukungan manajerial dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini diterapkan oleh Bu Lia yang dimana ada beberapa tugas yang diberikan kepada rekan kerjanya untuk membantu menyelesaikan tugas tersebut.

Dampak berikutnya yang dirasakan oleh karyawan yang merangkap jabatan pada PT. Pos Indonesia Regional V Surabaya yaitu adanya penurunan produktivitas kerja. Menurut buku Mahawati et al., (2021) Produktivitas Kerja adalah kemampuan seseorang/sekelompok orang guna menghasilkan produk, baik berupa barang maupun jasa yang secara kualitatif maupun kuantitatif semakin bertambah dari waktu ke waktu. Hal ini berhubungan dengan teori indikator produktivitas kerja. Menurut Kamuli (2012) dalam buku Mahawati et al., (2021) Indikator produktivitas kerja terdiri dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam melakukan suatu pekerjaan.

Menurut Kamuli (2012) dalam buku Mahawati et al., (2021) Kuantitas kerja adalah suatu kemampuan karyawan menyelesaikan sejumlah kerja yang ditugaskan. Karyawan ini menyelesaikan pekerjaan seperti yang diharapkan. Jumlah target yang ditentukan dicapainya. Kuantitas kerja karyawan yang menjalankan tugas rangkap jabatan masih menunjukkan ketidakefisienan dalam pelaksanaannya. Hal ini terlihat dari banyaknya tugas yang harus diselesaikan dengan target waktu yang hampir bersamaan, sehingga karyawan sering kali menghadapi kesulitan untuk menyelesaikan semua tanggung jawab tersebut secara optimal. Akibatnya, karyawan masih meminta bantuan dari rekan kerja untuk menyelesaikan sebagian tugasnya, yang pada gilirannya dapat memengaruhi alokasi waktu dan produktivitas rekan kerjanya.

Menurut Kamuli (2012) dalam buku Mahawati et al., (2021) Kualitas adalah mutu kerja yang dihasilkan karyawan. Mutu ini memenuhi spesifikasi unsur materi produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan mengerjakan tugas mengikuti teknis kerja, standar operasional prosedur diikuti. Kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan yang menjalankan rangkap jabatan dinilai cukup bagus dan optimal baik dari perspektif atasan maupun rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut mampu mengelola tanggung jawab ganda dengan cukup baik, meskipun tantangan yang dihadapi tidaklah ringan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya, ia berhasil menjaga standar kerja yang diharapkan dan memberikan hasil yang memuaskan. Namun, perlu diakui bahwa dengan beban kerja yang lebih besar, karyawan ini membutuhkan tambahan waktu untuk menyelesaikan tugas-tugasnya secara menyeluruh. Dengan demikian, meskipun kualitas kerja tetap terjaga, adanya dukungan berupa pengaturan waktu

yang lebih fleksibel atau bantuan tambahan dari tim mungkin dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, sehingga karyawan tersebut dapat terus memberikan kontribusi terbaik tanpa terbebani secara berlebihan.

Menurut Kamuli (2012) dalam buku Mahawati et al., (2021) Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan. Ketepatan waktu karyawan yang memiliki tanggung jawab rangkap jabatan masih dinilai belum efektif, hal ini terlihat dari adanya teguran yang diberikan oleh pihak pusat. Meskipun demikian, pihak atasan cenderung masih memberikan toleransi terhadap situasi tersebut, karena memahami beban kerja tambahan yang harus ditanggung oleh karyawan tersebut. Namun, toleransi ini tidak dapat dijadikan alasan untuk mengabaikan pentingnya disiplin waktu, mengingat ketepatan waktu adalah salah satu indikator kinerja yang sangat penting dalam menjaga produktivitas dan citra perusahaan.

Kendala dalam penyelesaian rangkap jabatan akibat belum optimalnya pengisian posisi kosong sejalan dengan penelitian Adhari & Ruswidiono (2023) yang menunjukkan bahwa mutasi karyawan merupakan salah satu strategi penting untuk mengatasi stagnasi dan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun, pelaksanaannya seringkali terhambat oleh lambatnya keputusan manajerial dan birokrasi yang panjang. Sementara itu, Ananda & Ruswidiono (2022) menggarisbawahi bahwa komunikasi dan budaya organisasi memengaruhi keberhasilan pengisian posisi kosong, terutama dalam proses seleksi yang melibatkan kandidat internal. Hal ini memperkuat perlunya pendekatan strategis seperti penyederhanaan proses mutasi, dan penguatan komunikasi organisasi untuk mengatasi kendala dalam pengisian posisi kosong.

## Simpulan

Adapun kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian yang telah dilakukan mengenai analisis rangkap jabatan pada PT Pos Indonesia Regional V Surabaya adalah sebagai berikut: Rangkap jabatan dilakukan karena adanya karyawan yang dimutasi menyebabkan kekosongan jabatan pada jabatan Asisten Manajer Akuntansi dan Asisten Manajer Perpajakan pada bulan Oktober 2023. Adanya peningkatan beban kerja dan penurunan produktivitas pada karyawan rangkap jabatan. Banyaknya beban kerja yang dirasakan membuatnya harus membagi tugas kepada rekan kerjanya dan juga menyebabkan keterlambatan pengumpulan tugas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Meskipun begitu kualitas kerja karyawan rangkap jabatan sudah cukup bagus dan optimal. Kendala penyelesaian rangkap jabatan karena lambatnya keputusan manajerial Proses pengambilan keputusan yang tidak efisien dapat memperlambat pengisian posisi kosong. Hal ini mengarah pada stagnasi dalam organisasi dan menghambat peningkatan efisiensi yang diinginkan.

## Daftar Rujukan

- Adhari, A., & Ruswidiono, R. W. (2023). Pengaruh Mutasi, Reward, dan Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 3(1), 95–102.
- Anam, P. A., & Rahadiyan, I. (2023). Pengaturan Jabatan Rangkap Anggota Direksi dan Dewan Komisaris BUMN: Perbandingan Indonesia dengan Amerika Serikat. *Jurnal Hukum Ius Quia Iustum*, 30(3), 515–536. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol30.iss3.art3>
- Ananda Dwi Prajitha, & Ruswidiono Wasisto. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara kota bekasi. *Jurnal Manajemen TSM*, 2(1), 51–60.
- Andjelina Panggabean, L., Ginting, B., & Sukarja, D. (2023). Aspek Hukum Rangkap Jabatan Direksi dan Komisaris Pada Perseroan Terbatas Ditinjau dari Prinsip Good Corporate Governance (GCG). *Recht Studiosum Law Review*, 2(2), 38–53. <https://doi.org/10.32734/rslr.v2i2.12974>
- Huzain, H. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia. *Pharmacognosy Magazine*, 75(17), 399–405.
- Icha Apriliza, Asep Suryanto (2023). Analisis Efektifitas Dan Dampak Rangkap Jabatan Dalam Operasionalisasi Pelayanan Kspps Mitra Insan Mandiri Tasikmalaya. *Jurnal Study Akuntansi Syariah Vol 1 No.2*
- Islami, M. A. Al, & Suriyanto, M. A. (2022). Analisis kekosongan jabatan guna mengoptimalkan kinerja karyawan Perumda Bank Gresik. *Jurnal Akmami: Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, 3(2), 176–185. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/621>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyatinur, Q., Sesilia, A. P., Mayasari, I., Dewi, I. K., & Bahri, S. (2021). Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja. In Yayasan Kita Menulis.

- Manoppo, P. K. P., Tewel, B., & Trang, I. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja dan Integritas Terhadap Produktivitas Karyawan di PT. Empat Saudara Manado. *Jurnal EMBA*, 9(4), 773–781. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/36595%0A>
- Rofiq, A., & Setiyono, B. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Rangkap Jabatan Direksi Dan Komisaris: Studi Empiris Pada Perusahaan Non Keuangan ....
- Sentot Imam Wahjono. (2022). Struktur Organisasi. Pemerintahan.Malangkota.Go.Id, April.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Sutopo (ed.)). Alfabeta.
- Sunandar, H., & Satar, M. (2016). Tinjauan Tentang Proses Recruitment Tenaga Kerja Di Kantor Pusat PT. Y Bandung. *Indept*, 6(1), 24–34.
- Wulani, R., & Pristyadi Budiyo. (2021). Makna Rangkap Jabatan Dalam Pencapaian Produktivitas Yang Optimal Pada PT Barito Sarana Karya Gresik. 2(02), 142–154.
- Yuniar, S. (2023). Implementasi Pengisian Kekosongan Jabatan Wakil Walikota Bandung Periode 2018-2023 Ditinjau Dari Pasal 176 Undang-Undang Nomor 10 Oleh : 2023.
- Zanadin Ziddan Ghazali, Muhammad (2023). Analisis Rangkap Jabatan Perangkat Desa Perspektif Permendagri Nomor 67 Tahun 2017 Dan Masalah Mursalah (Studi Desa Kenalan Kabupaten Magelang)
- Zidane Ardiansyah, Julia Julia, & Cucun Sunaengsih. (2023). Rangkap Jabatan Kepala Sekolah Dan Pengaruhnya Terhadap Manajemen Sekolah Dasar: Studi Kasus Di Kota Cirebon. *Jurnal Elementaria Edukasia*, 6(2), 490–505. <https://doi.org/10.31949/jee.v6i2.5280>
- Zulkifli Kohongia dan Nuvazria Achir. 2019. “Praktek Rangkap Jabatan Di Pemerintahan Daerah Kabupaten Bolaang Monggondow Utara (Position Capability Practices In Lokal Government Kabupaten Bolaang Monggondow Utara)”, *Jurnal Legalitas*, Vol. 12:2. Kabupaten Bolaang, Monggondow Utara.