

Dampak Kebijakan Efisiensi Terhadap Redistribusi Tugas dan Kondisi Kerja Karyawan Kontrak (Studi Kasus Pada Perusahaan Outsourcing Gresik)

Lyra Zulfa Salsabila^{(1)*}, Nur Cahyadi⁽²⁾

⁽¹⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik, Jawa Timur, Indonesia

⁽²⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik, Jawa Timur, Indonesia

*email korespondensi: lyrasalsabila30@gmail.com

Abstrak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi pada sebuah *outsourcing company* di Gresik yang diimplementasikan melalui pemutusan hubungan kerja dan redistribusi tugas kepada karyawan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif studi kasus, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap empat informan utama dan satu triangulator untuk validasi data. Penelitian ini dilaksanakan selama bulan November 2025 di sebuah perusahaan *outsourcing* yang berlokasi di wilayah Gresik, Jawa Timur. Analisis data mengikuti model Miles & Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan kesimpulan. Temuan inti penelitian menunjukkan bahwa redistribusi tugas memicu lonjakan beban kerja (*role overload*) dalam dua pola, yakni peningkatan linear dan lintas-fungsional, yang memaksa karyawan beradaptasi secara otodidak akibat ketiadaan transfer pengetahuan formal. Secara psikologis, riwayat tekanan kerja teridentifikasi sebagai determinan utama resiliensi, di mana karyawan dari lingkungan kerja bertekanan rendah mengalami guncangan mental (*shock*) yang signifikan. Strategi koping (*coping strategy*) terbentuk melalui pemanfaatan tenaga magang sebagai penyangga operasional taktis. Penelitian ini merekomendasikan standarisasi tugas tenaga magang untuk menjaga keberlanjutan operasional.

Kata kunci: Kebijakan Efisiensi; Beban Kerja; *Outsourcing Company*; Redistribusi Tugas; Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Abstract.

This study aims to analyze the impact of efficiency policies implemented in an outsourcing company in Gresik through employee layoffs and task redistribution to fixed-term contract employees (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu/PKWT). The research employed a qualitative case study design, with data collected through in-depth interviews involving four key informants and one triangulator to ensure data validity. The study was conducted in November 2025 at an outsourcing company located in Gresik, East Java. Data analysis followed the Miles and Huberman model, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The core findings indicate that task redistribution triggered a surge in workload (role overload) in two patterns: linear increases and cross-functional expansion. This condition forced employees to adapt independently due to the absence of formal knowledge transfer. Psychologically, a history of work-related stress was identified as a key determinant of resilience, with employees from low-pressure work environments experiencing significant mental shock. Coping strategies emerged through the utilization of interns as tactical operational buffers. This study recommends the standardization of intern task assignments to ensure operational sustainability.

Keywords: Efficiency Policy; Workload; *Outsourcing Company*; Task Redistribution; Fixed-Term Employment Contract (PKWT)

PENDAHULUAN

Dalam kondisi ekonomi global yang dinamis dan tingkat persaingan bisnis yang tinggi, perusahaan dituntut untuk terus adaptif dan efisien agar dapat bertahan. Idealnya, perusahaan harus menjaga aset utamanya, karena menurut Maula (2021), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis terpenting dan memiliki SDM yang kompeten serta loyal adalah fondasi utama yang wajib dipertahankan. Hal ini sejalan dengan pandangan Toto & Rustendi (2021) yang menyatakan bahwa SDM memegang peran kunci yang tidak tergantikan, karena kualitas SDM yang baik menjadi faktor penentu bagi perusahaan untuk mencapai sasarnya melalui optimalisasi sumber daya lain.

Namun, desakan stabilitas finansial sering kali memaksa manajemen mengambil keputusan yang sangat sulit. Salah satu strategi yang sering ditempuh untuk menjaga stabilitas keuangan adalah melalui restrukturisasi organisasi. Secara teoritis, efisiensi organisasi bukan sekadar tentang pengurangan biaya, melainkan kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya input guna menghasilkan output yang maksimal. Upaya ini menuntut perampingan struktur dan penghapusan duplikasi tugas agar perusahaan menjadi organisasi yang ramping dan adaptif.

Ketika strategi optimalisasi proses dan teknologi belum mencukupi untuk menjaga stabilitas keuangan, perusahaan kerap mengambil langkah restrukturisasi yang lebih fundamental. Cahyaningtyas (2022) menjelaskan bahwa dalam praktiknya, upaya efisiensi keuangan sering difokuskan pada penekanan biaya operasional (*operational cost*) secara signifikan, di mana salah satu implementasi awalnya adalah pemangkasan biaya tenaga kerja. Dalam konteks inilah, kebijakan efisiensi sering kali bermuara pada keputusan sulit terkait pengurangan kapasitas sumber daya

manusia, termasuk opsi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Dalam banyak kasus, restrukturisasi ini melibatkan kebijakan efisiensi, termasuk Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Meskipun PHK sering dipandang sebagai solusi cepat untuk menekan biaya operasional, kebijakan ini memiliki dampak multidimensional. Pada hakikatnya, efisiensi tidak selalu harus dicapai melalui pemberhentian karyawan. Kendati demikian, dalam praktiknya, efisiensi seringkali ditafsirkan oleh perusahaan sebagai alasan sah untuk melakukan (Apriawal, 2022). Kebijakan ini diambil sebagai langkah mendesak dikarenakan keadaan keuangan internal perusahaan yang sedang tidak baik-baik saja.

Langkah efisiensi ini berimplikasi pada terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap sejumlah karyawan yang berstatus Pekerja Harian Lepas. Pekerja Harian Lepas (PHL) didefinisikan sebagai pekerja di perusahaan swasta atau pemerintah yang menerima upah sesuai kesepakatan di awal, baik itu secara harian, mingguan, maupun bulanan (Ulumudin & Ardiansyah, 2023). Hal ini diperkuat dengan pandangan Kurniasih & Milandry (2022) mendefinisikan PHL sebagai pekerja yang direkrut untuk melakukan pekerjaan tertentu yang sifatnya dapat berubah-ubah dan sistem pengupahannya didasarkan pada kehadiran harian. Sifat fleksibel ini menjadikan PHL sebagai kelompok pertama yang terdampak.

Pelaksanaan PHK ini berdampak pada hilangnya *personnel* di unit-unit krusial seperti *personnel payroll*, *learning & development*, *purchasing*, dan *sales marketing*. Sebagai salah satu langkah awal dan paling langsung dari kebijakan efisiensi internal, perusahaan *outsourcing* Gresik mengambil tindakan pemutusan hubungan kerja. Kelompok pertama yang terdampak secara signifikan oleh pemangkasan biaya operasional ini adalah para pekerja harian lepas. Pelaksanaan pemutusan hubungan kerja terhadap kelompok pekerja ini terjadi

secara tiba-tiba dan mendadak. Keputusan ini dilandasi oleh kebutuhan mendesak perusahaan untuk segera menekan arus kas keluar harian demi menjaga stabilitas keuangan.

Meskipun status pekerja harian lepas bersifat tidak tetap dan fleksibel, pemutusan hubungan kerja mereka yang dilakukan secara mendadak dan dalam skala yang terlihat jelas ini berfungsi sebagai sinyal peringatan dini yang kuat bagi seluruh organisasi. Bagi Perjanjian Kerja Waktu

Tidak Tertentu (PKWTT) dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang masih bertahan, hilangnya para pekerja harian lepas (PHL) ini mungkin tidak secara langsung menambah beban kerja utama mereka, namun dampaknya bersifat psikologis.

Untuk memberikan visual yang lebih terstruktur lagi mengenai unit mana saja yang terdampak oleh pengurangan ini, berikut disajikan data karyawan perusahaan outsourcing Gresik yang terkena PHK:

Tabel 1. Rekap data PHK tahun 2025

No.	Unit	Jumlah	Tanggal Keluar	Alasan Keluar
1	<i>Personnel Payroll</i>	1	01-09-25	PHK
2	<i>Learning & Development</i>	1	01-09-25	PHK
3	<i>Sales Cluster</i>	1	01-09-25	PHK
4	<i>Purchasing</i>	1	01-09-25	PHK

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa setiap unit kehilangan setidaknya satu anggota staf harian lepas yang secara langsung berkorelasi dengan munculnya gejala masalah di lapangan. Pasca PHK di perusahaan outsourcing Gresik, muncul berbagai indikasi masalah yang dirasakan oleh karyawan yang bertahan.

Sebagai konsekuensi langsung dari pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap para PHL, tugas-tugas yang sebelumnya mereka kerjakan tidak serta-merta hilang. Manajemen kemudian mengambil langkah pelimpahan tugas untuk menjaga kelangsungan operasional harian. Redistribusi tugas terjadi kepada karyawan yang bertahan, khususnya mereka yang berstatus perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT). Agishintya & Hoesin (2022) menjelaskan bahwa PKWT sebagai kontrak kerja yang diterapkan untuk pekerjaan spesifik yang dibatasi oleh durasi waktu tertentu atau selesainya suatu pekerjaan.

Penting untuk dicatat bahwa staf PKWT (karyawan kontrak) yang menerima pelimpahan tugas ini berada dalam satu unit kerja yang sama dengan para pekerja harian lepas yang diberhentikan. Staf PKWT kini dituntut untuk menangani porsi pekerjaan

yang jauh lebih besar. Mereka diharapkan dapat menyerap dan menyelesaikan pekerjaan milik rekan mereka yang hilang, seringkali dengan target waktu dan sumber daya yang tidak berubah, di atas tanggung jawab mereka yang sudah ada.

Pelimpahan beban kerja berlebih ini berpotensi mendegradasi kondisi kerja karyawan. Sinaga & Sihombing (2021) mendefinisikan kondisi kerja sebagai keseluruhan aspek sosial, psikologis, dan fisik di tempat kerja sebagai keseluruhan aspek sosial, psikologis, dan fisik di tempat kerja yang berdampak langsung pada cara karyawan menjalankan tugasnya. Padahal, menurut Ukhty (2025), sebuah kondisi kerja dapat dikatakan baik apabila didalamnya terpenuhi unsur-unsur seperti kebebasan, keadilan, keamanan, serta penghargaan terhadap harga diri pekerja.

Kebaruan (novelty) dari penelitian ini terletak pada analisis spesifik mengenai dinamika *hidden workload* (beban kerja tersembunyi) yang muncul akibat strategi efisiensi, dimana penghematan biaya tenaga kerja PHL justru memicu risiko penurunan kualitas kondisi kerja bagi karyawan PKWT yang menjadi tulang punggung operasional baru.

Kebijakan efisiensi yang berfokus pada pemangkasan biaya seperti PHK seringkali gagal mengelola konsekuensi operasionalnya, yaitu pelimpahan beban kerja. Menurut Raja et al. (2023), beban kerja merujuk pada sejumlah tugas atau kewajiban yang dialokasikan kepada karyawan, di mana penyelesaiannya dibatasi oleh tenggat waktu tertentu dan bergantung pada kemampuan individu tersebut. Tugas yang ditinggalkan oleh karyawan yang di PHK jarang sekali hilang, melainkan hanya didistribusikan ulang.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan secara eksplisit untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi perusahaan terhadap pola redistribusi tugas pada karyawan PKWT, dan menganalisis implikasi dari redistribusi tugas tersebut terhadap kualitas kondisi kerja karyawan PKWT di perusahaan outsourcing Gresik.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang peneliti gunakan yakni metode penelitian kualitatif jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan fenomena redistribusi tugas secara sistematis dan menyajikan data apa adanya dengan intervensi minimal, sesuai dengan kerangka analisis yang dipaparkan oleh (Creswell & Creswell, 2023). Desain studi kasus digunakan guna mengembangkan analisis mendalam terhadap fenomena efisiensi di perusahaan outsourcing tersebut dalam batasan waktu dan aktivitas yang spesifik. Fokus utama penelitian adalah untuk menggali lebih dalam bagaimana karyawan merasakan dan menyikapi kondisi kerja baru, serta menganalisis dampak peningkatan volume pekerjaan terhadap status kontrak mereka.

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah perusahaan outsourcing yang berlokasi di wilayah Gresik, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena terdapat fenomena unik pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap Pekerja Harian Lepas (PHL) yang berdampak pada karyawan kontrak (PKWT). Penelitian terhitung mulai 05 November 2025 hingga 28 November 2025.

Dalam pendekatan ini, peneliti mengembangkan analisis mendalam terhadap sebuah kasus. Peneliti mengumpulkan informasi secara rinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dokumen, dan materi audiovisual selama periode waktu yang berkelanjutan. Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada tujuan penelitian kualitatif ini, yakni untuk menggali secara mendalam dan memahami persepsi, pengalaman, serta pemaknaan subjektif mereka. Fokusnya adalah untuk menggali bagaimana mereka merasakan dan menyikapi kondisi kerja baru, peningkatan volume pekerjaan, serta mengapa status kontrak mereka memengaruhi respons tersebut.

Peneliti memilih informan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria meliputi karyawan Perusahaan outsourcing Gresik, bekerja dalam satu unit dengan pekerja harian lepas (PHL) yang terkena pemutusan hubungan kerja (PHK), serta menerima pelimpahan tugas.

Untuk triangulator, peneliti menetapkan kriteria berupa personel yang bertugas di unit *human resources* (HR) pada Perusahaan outsourcing Gresik, memiliki akses informasi atau menangani data administrasi terkait kebijakan efisiensi dan pemutusan hubungan kerja (PHK) pekerja harian lepas (PHL), serta memahami kondisi operasional ketenagakerjaan di lapangan.

Tabel 2. Daftar Informan Penelitian pada Perusahaan Outsourcing Gresik

No.	Nama Informan	Status	Unit
1	I-1	Pekerja Kontrak	<i>Personnel Payroll</i>
2	I-2	Pekerja Kontrak	<i>Learning & Development</i>
3	I-3	Pekerja Kontrak	<i>purchasing</i>
4	I-4	Pekerja Kontrak	<i>Sales Marketing</i>

Tabel 3. Triangulator Penelitian pada Perusahaan Outsourcing Gresik

No.	Nama Triangulator	Unit
1	T-1	<i>HR</i>

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara semi terstruktur. Teknik ini dipilih agar informan memiliki keleluasaan untuk menyampaikan ide dan gagasan secara lebih terbuka dan mendalam mengenai dampak beban kerja yang dialami, sebagaimana disarankan Sugiyono (2023) untuk mengungkap permasalahan yang kompleks. Metode ini mengundang informan untuk menyampaikan ide dan gagasan mereka.

Keberhasilan teknik ini bergantung pada kemampuan peneliti untuk mendengarkan dengan teliti dan mencatat poin-poin penting yang disampaikan informan. Wawancara yang diajukan kepada PKWT yang terdampak redistribusi tugas dan dilakukan peneliti untuk mengetahui informasi dan mencari data mengenai apa dampak dari kebijakan efisiensi untuk PKWT yang beban kerjanya semakin bertambah.

Selain wawancara, peneliti juga menggunakan teknik dokumentasi. Hal ini dilakukan untuk melengkapi data primer dengan bukti-bukti peristiwa masa lampau, seperti data rekapitulasi pekerja harian lepas yang terdampak PHK dan rincian struktur organisasi unit kerja. Data informasi yang dikumpulkan oleh peneliti yakni berupa dokumentasi, dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data primer dengan bukti peristiwa masa lampau. Data yang dikumpulkan meliputi data tabel PHL yang terdampak PHK beserta rincian unit kerjanya, serta referensi dari buku dan jurnal terkait.

Teknik analisis data dilakukan mengikuti model Miles & Huberman yang meliputi tiga tahapan (Pujiati et al., 2025), yaitu reduksi data, penyajian data, serta verifikasi dan penarikan kesimpulan. Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Selanjutnya, penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Tahap akhir adalah verifikasi dan kesimpulan, yaitu tahap di mana peneliti mencoba mencari arti dari data yang dikumpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil menunjukkan bahwa kebijakan efisiensi berdampak langsung pada peningkatan volume pekerjaan bagi karyawan yang bertahan. Seluruh informan utama yakni I-1, I-2, I-3, I-4 melaporkan adanya penambahan tanggung jawab. Temuan terhadap lonjakan beban kerja ini dikonfirmasi valid oleh triangulator (HRD) T-1. Manajemen mengakui bahwa rangkap jabatan adalah konsekuensi operasional yang tak terhindar dari efisiensi biaya yang dijalankan Perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa *overload* di perusahaan outsourcing Gresik adalah salah satu strategi perusahaan, bukan sekedar insiden situasional.

Salah satu temuan krusial dalam penelitian ini adalah adanya kendala dalam

proses transisi tugas. I-2 mengakui kesulitan diawal karena minimnya proses handover. I-2 harus belajar secara otodidak karena rekan sebelumnya lepas tangan. Hal ini sejalan dengan pengakuan triangulator yang membenarkan bahwa eksekusi kebijakan terasa mendadak bagi staf karena faktor kerahasiaan daftar nama yang terdampak kebijakan efisiensi. Triangulator juga mengakui adanya kendala dalam redistribusi tugas, Dimana staf dituntut untuk beradaptasi secara mandiri dilapangan tergantung situasi.

Berikut adalah dampak yang dinyatakan oleh informan utama terkait dari kebijakan efisiensi yang telah dijalankan oleh perusahaan yakni:

Dampak Kebijakan Efisiensi terhadap Lonjakan Beban Kerja (*Role Overload*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan efisiensi berdampak langsung pada peningkatan volume pekerjaan bagi karyawan yang bertahan, di mana seluruh informan utama melaporkan adanya penambahan tanggung jawab yang signifikan. Fenomena yang terjadi di lapangan bukan sekadar penambahan tugas biasa, melainkan mengarah pada kondisi *role overload* atau beban peran berlebih. Berdasarkan data lapangan, ditemukan bahwa karyawan mengalami *quantitative overload*, yaitu kondisi di mana jumlah tugas yang harus diselesaikan melebihi ketersediaan waktu yang dimiliki.

Hal ini tergambar jelas dari pernyataan I-3 (*Unit Purchasing*) yang harus menjalankan peran ganda pasca efisiensi:

“Tambah sibuk pasti ya, tambah job pasti karena saya juga sebenarnya kan ada job sendiri ya sebagai unit manager, terus harus meng-cover juga pekerjaan yang ditinggalkan oleh admin” (Wawancara dengan I-3, 14 November 2025).

Kondisi serupa dialami oleh I-2 (*Unit Learning & Development*) yang menyoroti

perubahan rasio tenaga kerja yang tidak seimbang akibat pengurangan personel. I-2 mengungkapkan:

“kalau dibilang santai sih enggak, tapi kalau padat memang karena apa dari dua pekerja menjadi satu bukan otomatis itu jadi ritme pekerjaan menjadi bertambah” (Wawancara dengan I-2, 14 November 2025).

Temuan mengenai lonjakan beban kerja ini sejalan dengan teori *role overload* dari Sweller, J., et al. dalam Putra et al. (2025). Dalam konteks perusahaan *outsourcing* Gresik, efisiensi perusahaan menciptakan beban berlebih karena pengurangan sumber daya manusia tidak disertai dengan pengurangan volume pekerjaan secara proporsional.

Kendala Transisi Tugas dan Kesenjangan Kompetensi

Selain peningkatan volume kerja, penelitian ini menemukan kendala krusial dalam proses transisi tugas, yaitu minimnya mekanisme transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*). Karena meskipun dalam satu unit yang sama transfer pengetahuan dan redistribusi tugas juga sangat diperlukan sesuai dengan teori Cavanaugh, M. A., et al. dalam Decker (2021). Absennya prosedur serah terima yang memadai mengakibatkan karyawan harus beradaptasi dengan cara yang berisiko. I-2 mengungkapkan tantangan berat yang dihadapinya karena harus belajar secara otodidak akibat minimnya adanya proses handover dari rekan sebelumnya:

“saya lakukan sendiri dan tidak ada yang mengajari atau membantu untuk saya. Saya bisa secara autodidak atau saya sendiri pekerjaan-pekerjaan itu sudah pernah saya tangani dulu.” (Wawancara dengan I-2, 14 November 2025).

Berbeda dengan I-1, I-3, dan I-4 yang masih mendapatkan pendampingan dari

rekan kerja, pengalaman I-2 menyoroti adanya kesenjangan nyata antara tuntutan peran baru dengan kesiapan kompetensi karyawan (*competency gap*).

Fenomena ini bertentangan dengan prinsip pengembangan SDM yang ideal, di mana rotasi atau penambahan tugas seharusnya disertai dengan pelatihan yang memadai. Terkait hal ini, Triangulator membenarkan bahwa eksekusi kebijakan memang dilakukan secara mendadak demi menjaga kerahasiaan data PHK, yang berimplikasi pada ketiadaan waktu persiapan bagi staf yang bertahan.

Dampak Psikologis Menggunakan Job Stress Model

Kebijakan efisiensi terbukti memicu respons psikologis yang beragam di kalangan karyawan. Mengacu pada *Job Stress Model* Bakker et al. dalam Indahsaputri et al. (2025), stres kerja muncul ketika terdapat ketidakpastian mengenai hasil yang dipentingkan dan tuntutan lingkungan melebihi sumber daya individu. Penelitian ini menemukan dua pola respons yang kontras. Pola pertama adalah kelompok tertekan (*Distress*), yang umumnya dialami oleh karyawan dengan tugas lintas fungsional (*cross functional*). I-1 (*Payroll*) mengungkapkan kecemasan berlebih akibat risiko tugas yang tinggi:

“Awal-awal itu ya sampai sampai ke pikiran di rumah mba terus terang karena kan gini saya pekerjaan yang dulu kan banyak terus ketambahan ini lagi apakah saya mampu seperti itu. Tanggung jawab juga, terkait sama gajinya orang-orang, nanti kalau saya ini pikiran saya sendiri nanti kalau saya gak bisa atau telat untuk penggajian gimana, sempat tepikir seperti itu pikiran saya.” (Wawancara dengan I-1, 14 November 2025).

Bahkan, tekanan tersebut sempat membuat I-2 mengalami gejala kelelahan mental ekstrem atau *burnout*:

“Sempat merasa capek banget, sampai terlintas pikiran untuk resign saja karena merasa nggak sanggup” (Wawancara dengan I-2, 14 November 2025)

Pola kedua adalah kelompok tangguh (*Resilience*), yang ditunjukkan oleh karyawan dengan tugas yang masih linear atau satu rumpun keahlian. I-3 menyatakan ketangguhannya dalam menghadapi perubahan ini:

“Sebenarnya sih kalau ngefeknya itu hanya tambahan jobnya aja. Di marketing itu justru lebih kompleks, under pressure lagi dibandingkan di purchasing soalnya saya pernah dibagian marketing dulu.” (Wawancara dengan I-3, 14 November 2025).

Pola yang sama juga ditunjukkan oleh I-4 yang menyatakan pertahanan dirinya dalam perubahan tersebut:

“Enjoy aja semua pekerjaan atau project yang kita handle itu intinya semua project itu kan pasti ada kesepakatan dan ada kesulitannya tersendiri namun di dalam kita bekerja itu selama kita bisa menguasai kemudian kita bisa enjoy kita bisa berkoordinasi dengan user dan kita bisa mengatasi segala macam komplrit dan masalah saya rasa sih gak ada keberatan juga terkait dengan penambahan untuk pekerjaan selama itu masih bisa di handle dan tidak ada masalah semuanya bisa di komunikasikan saya rasa juga gak ada masalah di ruang lingkup saya sih sebagai pekerja ya, sebenarnya sebagai staff juga” (Wawancara dengan I-4, 17 November 2025)

Respons I-3 dan I-4 menunjukkan pengalaman penguasaan masalah

sebelumnya (*mastery experience*) menjadi faktor protektif yang membuat individu lebih tahan terhadap stres baru. Triangulator memvalidasi temuan ini dan menyadari sepenuhnya adanya guncangan psikologis berupa stres dan cemas pada staf sebagai fase adaptasi atau *shock therapy* terhadap perubahan zona nyaman.

Dampak Psikologis Menggunakan Job Stress Model

Dalam menghadapi tekanan kerja yang meningkat, karyawan perusahaan mengembangkan strategi bertahan yang dapat dianalisis menggunakan *Theory of Coping* dari Lazarus dan Folkman dalam Sophia & Andriany (2025). Teori ini membagi strategi koping menjadi dua kategori utama yang ditemukan dalam penelitian ini.

Strategi pertama adalah *Problem Focused Coping*, di mana individu berusaha mengubah situasi yang menyebabkan stres melalui tindakan teknis. I-3 melakukan inisiatif taktis dengan memanfaatkan sumber daya eksternal, yaitu tenaga magang:

"Saya itu minta tambahan satu orang lagi untuk bantu (anak magang), alhamdulillah mbak bisa ini ke back up" (Wawancara dengan I-3, 14 November 2025).

Serupa dengan I-3, I-4 (*Unit Sales*) menerapkan strategi kolaboratif dengan membagi beban kerja kepada tim:

"Kita bagi pekerjaan untuk dikerjakan bersama-sama dengan rekan satu tim, jadi bebannya terasa lebih ringan" (Wawancara dengan I-4, 17 November 2025)

Strategi kedua adalah *Emotion-Focused Coping*, yang berfokus pada pengelolaan respons emosional terhadap stres. I-1 mengandalkan dukungan sosial (*social support*) dari lingkungan terdekatnya:

"dari atasan dan rekan-rekan kasih support dan semangat, kalau saya kesulitan apa terus dibantu"

(Wawancara dengan I-1, 14 November 2025).

Sementara itu, I-2 menerapkan pendekatan spiritual (*Religious Coping*) dan penetapan batasan kerja (*boundaries*) untuk menjaga kesehatan mentalnya:

"Saya niatkan kerja ini sebagai ibadah. Saya juga berani menetapkan batasan kepada atasan, menyampaikan kalau targetnya tidak realistis, supaya tetap waras." (Wawancara dengan I-2, 14 November 2025)

KESIMPULAN

Kebijakan efisiensi yang diterapkan perusahaan terbukti secara signifikan mengubah struktur tanggung jawab karyawan yang bertahan melalui mekanisme rangkap jabatan (*role overload*). Peningkatan beban kerja ini teridentifikasi terjadi dalam dua pola utama, yakni intensifikasi linear pada satu rumpun pekerjaan serta perluasan lintas-fungsional yang lebih kompleks pada unit yang berbeda. Fenomena ini terkonfirmasi bukan sekadar insidental, melainkan konsekuensi operasional dari strategi efisiensi biaya yang memaksa karyawan menjalankan fungsi administrasi tambahan di luar tugas utamanya.

Dampak psikologis yang dirasakan akibat perubahan tersebut tidak seragam, melainkan bervariasi bergantung pada riwayat pengalaman kerja karyawan. Karyawan dengan rekam jejak tekanan tinggi di masa lalu menunjukkan stabilitas dan resiliensi yang lebih baik, sedangkan karyawan yang sebelumnya berada pada lingkungan kerja bertekanan rendah cenderung mengalami tekanan adaptasi (*adaptive stress*) yang signifikan saat menghadapi lonjakan beban kerja mendadak. Perubahan situasi ini dimaknai oleh manajemen sebagai fase transisi kultural yang menuntut penyesuaian mental cepat dari para karyawan.

Lebih lanjut, redistribusi tugas akibat pengurangan tenaga kerja yang tidak disertai mekanisme transfer pengetahuan (*handover*) yang memadai telah menciptakan kesenjangan kompetensi pada peran-peran baru. Hal ini menegaskan bahwa kesiapan menghadapi perubahan peran sangat bergantung pada dukungan pendampingan. Sebagai respons adaptif untuk bertahan, karyawan mengembangkan strategi koping berbasis dukungan sosial, yang meliputi penguatan solidaritas tim, dukungan keluarga, serta pemanfaatan tenaga magang sebagai dukungan teknis operasional

Berdasarkan temuan di atas, implikasi praktis bagi perusahaan berfokus pada pentingnya manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan kesehatan mental. Perusahaan disarankan untuk membakukan prosedur serah terima jabatan dan menyediakan modul pelatihan singkat untuk peran lintas fungsional guna meminimalisir kesenjangan kompetensi. Bagi pengembangan akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan studi menggunakan pendekatan kuantitatif guna mengukur pengaruh *Role Overload* terhadap kinerja dengan Resiliensi sebagai variabel moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agishintya, C., & Hoesin, S. H. (2022). Akibat Hukum Terhadap Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Yang Tidak Dicatatkan. *Hukum Dan Masyarakat Madani*, 12(1), 125–139.
- Apriawal, J. (2022). Resiliensi pada karyawan yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK). *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(1), 27–38.
- Cahyaningtyas, V. A. (2022). Perlindungan Hukum Pekerja Yang Mengalami Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Karena Perusahaan Melakukan Relokasi Untuk Efisiensi. *MORALITY: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(1), 16–29.
- Creswell, J., & Creswell, J. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Decker, S. (2021). Pathways from role identification level to attention residue in multiple team membership. *Junior Management Science*, 6(4), 826–838.
- Indahsaputri, M., Idulfilastri, R. M., & Zamralita, Z. (2025). Burnout Perawat: Bagaimana Job Demands, Job Resources, dan Modal Psikologis Mempengaruhi Lingkungan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(2), 1141–1154. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.3829>
- Kurniasih, E., & Milandry, A. D. (2022). Implikasi Pemberlakuan Undang-Undang Cipta Kerja Terhadap Perlindungan Hukum Pekerja Harian Lepas. *Jurnal Kajian Ilmu Hukum*, 1(2), 176–193.
- Maula, N. (2021). Praktik Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Startup Edutech Di CV. Big Edu Indonesia. *Creative Research Journal*, 7(01), 11–16.
- Pujiati, A., Dewi, A. S., Pahlepi, R., & Pradana, K. C. (2025). Exploring Social Capital Dimensions and Participatory Budgeting in Strengthening Community Empowerment Through Village Financial and Asset Management. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 21(2), 447–460.
- Putra, F. H. R., Pranata, R. T. H., & Cholagi, F. F. (2025). Penerapan Cognitive Load Theory dalam Pengelolaan Konten Edukasi Digital di Instagram PPSDM ANRI. *Journal Media Public Relations*, 5(1), 183–193.
- Raja, B. P. R. P., Salean, D. Y., Nursiani, N. P., & Fanggidae, R. E. (2023). Pengaruh

- Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pos Kupang. *GLORY Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 4(4), 833–844.
- Sinaga, S. R., & Sihombing, S. (2021). Pengaruh beban kerja, disiplin kerja dan kondisi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Divre 1 Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 16–30.
- Sophia, F., & Andriany, A. R. (2025). Gambaran Penggunaan Strategi Coping Stres dalam Menghadapi Disharmoni Keluarga pada Remaja di SMPN 180 Jakarta. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(3), 2174–2179. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i3>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Toto, & Rustendi, E. (2021). Analisis faktor-faktor penghambat program pelatihan dan pendidikan dalam pengembangan sumberdaya manusia. *Jurnal Edukasi (Ekonomi, Pendidikan Dan Akuntansi)*, 9(1), 19–34.
- Ukhty, B. F. R. (2025). Kondisi Kerja Layak Pekerja Media di Magetan. *Jurnal Studi Jurnalistik*, 7(1), 1–10.
- Ulumudin, R. B., & Ardiansyah, T. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Harian Lepas PT BTA. *Jurnal Usaha*, 4(1), 55–65.