DECISION : Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN. 2721-4907
Volume 7, Nomor 2, Oktober 2026

ANALISIS BEBAN KERJA PEGAWAI DALAM PRAKTIK PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: STUDI KUALITATIF PADA PT BPR BANK BULUNGAN (PERSERODA)

Workload Analysis Of Employees In Human Resource Planning Practices: A Qualitative Study at PT BPR Bank Bulungan (Perseroda)

Ahmad Zainuddin[1], Abdul Samad A[2], Sri Adrianti Muin[3]
Email: zainudinahmad822@gmail.com[1], abdulsamad@unifa.ac.id[2], sriadriantim25@unifa.ac.id[3]
[1,2,3]Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Fajar, Makassar
Jl. Prof. Abdurrahman Basalamah No. 101 (*exRacing Center*), Karampuang, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231, Indonesia.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beban kerja pegawai sebagai dasar perencanaan sumber daya manusia (SDM) pada PT BPR Bank Bulungan (Perseroda). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Informan penelitian terdiri atas Direktur Utama, Direktur Operasional, Manajer Bisnis, Supervisor Dana, Kepala Bagian Umum dan SDM, serta Staf Administrasi Operasional yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik enam tahap Braun dan Clarke (2021) melalui familiarisasi data, penyusunan kode awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penyusunan laporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja pegawai dipengaruhi oleh pertumbuhan jumlah nasabah, peningkatan volume transaksi, karakteristik pekerjaan pada setiap unit kerja, dan dinamika aktivitas operasional perusahaan. Pembagian tugas telah dilaksanakan sesuai struktur organisasi dan uraian jabatan, namun tetap bersifat fleksibel melalui koordinasi dan kerja sama antarpegawai. Perencanaan SDM telah mempertimbangkan kebutuhan operasional, tetapi belum didukung oleh analisis beban kerja yang sistematis dan terintegrasi sebagai dasar pengambilan keputusan. Kendala utama meliputi belum adanya metode baku, kebijakan internal, integrasi data, serta optimalisasi sistem informasi dalam mendukung analisis beban kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan analisis beban kerja yang terstruktur dan berbasis data diperlukan untuk meningkatkan efektivitas perencanaan SDM serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Analisis Beban Kerja, Perencanaan Sumber Daya Manusia, BPR Bank Bulungan, Manajemen SDM, Efektivitas Operasional.

Abstract

This study aims to analyze employee workload as a basis for human resource (HR) planning at PT BPR Bank Bulungan (Perseroda). A qualitative approach with a case study design was employed. The informants consisted of the President Director, the Operations Director, the Business Manager, the Funding Supervisor, the Head of General Affairs and Human Resources, and an Operational Administration Staff member, selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews, observation, and documentation, and analyzed using the six-phase thematic analysis framework of Braun and Clarke (2021), involving data familiarization, initial coding, theme searching, theme reviewing, theme defining and naming, and report writing. The findings indicate that employee workload is influenced by customer growth, increasing transaction volume, job characteristics across organizational units, and the dynamics of operational activities. Job assignments have been implemented according to the organizational structure and job descriptions while remaining flexible through coordination and collaboration among employees. Human resource planning has considered operational needs; however, it is not yet supported by a systematic and integrated workload analysis as the primary basis for decision-making. The main challenges include the absence of standardized workload analysis procedures, internal policies, integrated data management, and optimal information systems. The study concludes that implementing a structured and data-driven workload analysis is essential to improve the effectiveness of human resource planning and support sustainable organizational performance.

Keywords: ***Workload Analysis, Human Resource Planning, BPR Bank Bulungan, Human Resource Management, Operational Effectiveness.***

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang menentukan keberhasilan organisasi modern, khususnya pada sektor jasa keuangan yang menuntut kecepatan, ketelitian, dan kualitas pelayanan yang tinggi. Dalam perspektif manajemen strategis, SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana tugas operasional, tetapi sebagai aset organisasi yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan kinerja (Boxall & Purcell, 2021). Pada bank perkreditan rakyat (BPR) sebagai bagian dari perbankan daerah, tantangan pengelolaan SDM memiliki karakteristik tersendiri: struktur organisasi yang relatif ramping, sumber daya terbatas, serta layanan yang sangat dekat dengan masyarakat lokal, sehingga menuntut fleksibilitas peran, multi-kompetensi, dan kemampuan pegawai beradaptasi terhadap fluktuasi volume pekerjaan (Syamsuri dkk., 2024). Dalam konteks ini, hubungan antarpegawai dan lingkungan kerja yang kondusif turut menjadi prasyarat bagi terciptanya etos kerja yang mendukung produktivitas organisasi (Harun dkk., 2024).

Beban kerja merupakan perbandingan antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas individu dalam menyelesaikannya (Tarwaka, 2020), yang mencerminkan jumlah pekerjaan, kompleksitas tugas, serta tekanan waktu yang dihadapi pegawai (Zhao dkk., 2023). Pada sektor perbankan, beban kerja mental cenderung lebih dominan karena pegawai harus mengelola data, memproses transaksi, melayani nasabah, serta menjaga ketepatan dan kepatuhan prosedur secara simultan (Syamsuri dkk., 2024). Perencanaan SDM yang tidak didasarkan pada pemahaman terhadap beban kerja aktual berpotensi menghasilkan perkiraan kebutuhan tenaga kerja yang kurang akurat, meningkatkan tekanan kerja, serta menurunkan kualitas layanan dan motivasi pegawai (Zendrato dkk., 2025). Ketidakseimbangan beban kerja antarunit juga berkorelasi dengan menurunnya motivasi kerja dan meningkatnya kecenderungan turnover pada organisasi layanan, termasuk lembaga keuangan (Melati dkk., 2024). Merujuk pada Sutrisno (2021) dan Mangkunegara (2021), penelitian ini mengkaji beban kerja melalui tiga dimensi utama: volume pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, dan tekanan waktu.

Noe dkk. (2021) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses sistematis untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, baik dari sisi jumlah maupun kompetensi, pada waktu yang dibutuhkan. Armstrong (2020) menegaskan bahwa tujuannya adalah mengurangi risiko kelebihan dan kekurangan pegawai serta meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Pembagian tugas sebagai aspek penting dalam manajemen SDM bertujuan memastikan setiap pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien, menciptakan kejelasan peran, meningkatkan koordinasi, serta mengurangi potensi konflik (Hasibuan, 2020; Robbins & Judge, 2022). Efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam konteks kepegawaian sangat bergantung pada kejelasan pembagian tugas dan prosedur operasional yang memadai (Asdar dkk., 2023). Fadhli dan Saifuddin (2025) menyatakan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus mempertimbangkan kondisi beban kerja aktual agar jumlah dan kompetensi pegawai yang direncanakan sesuai kebutuhan operasional.

Pada PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), setiap unit kerja memiliki karakteristik beban kerja yang berbeda: unit front office (teller, customer service) menghadapi pelayanan intensif dan berulang, sementara unit kredit/bisnis menjalankan tugas yang lebih kompleks berupa analisis kelayakan kredit, pengelolaan dokumen pembiayaan, dan pemantauan kualitas kredit. Urgensi penelitian ini semakin nyata mengingat tren pertumbuhan nasabah yang konsisten dalam tiga tahun terakhir, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Nasabah PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), 2023–2025

Tahun	Nasabah Penabung (Rekening)	Nasabah Kredit (Debitur)	Total Rekening Aktif	Pertumbuhan (%)
2023	2.345	421	2.766	–
2024	2.678	489	3.167	+14,5
2025	3.052	534	3.586	+13,2

Sumber: Data internal PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), diolah peneliti (2026).

Total rekening aktif meningkat sekitar 29,7% dalam tiga tahun, dengan pertumbuhan nasabah tabungan mencapai 30,0% dan nasabah kredit 26,8%. Pertumbuhan ini berimplikasi langsung pada peningkatan volume pekerjaan, terutama pada unit teller, customer service, dan kredit/bisnis. Observasi awal juga mengindikasikan adanya praktik rangkap tugas pada beberapa unit ketika volume pelayanan meningkat, yang menunjukkan kemungkinan ketidakseimbangan distribusi pekerjaan serta perlunya evaluasi kecukupan jumlah SDM pada unit tertentu.

Tabel 2. Jumlah Pegawai per Unit Kerja PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), 2025

Unit Kerja	Jumlah Pegawai	Keterangan
Direksi	2	Direktur Utama & Direktur Operasional
Unit Bisnis/Kredit	3	Manajer Bisnis + 2 staf
Unit Dana/Operasional	4	Supervisor Dana + teller + CS + staf administrasi
Bagian Umum & SDM	2	Kepala Bagian + 1 staf
Total	11	

Sumber: Data kepegawaian PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), 2025.

Tabel 2 menunjukkan bahwa dengan total 11 pegawai, PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) melayani 3.586 rekening aktif pada tahun 2025, yang berarti rata-rata satu pegawai operasional menangani lebih dari 300 rekening. Perbandingan ini memperkuat indikasi bahwa pertumbuhan nasabah belum sepenuhnya diimbangi oleh penambahan kapasitas SDM, khususnya pada unit yang berhadapan langsung dengan nasabah.

Dari kondisi tersebut, permasalahan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) belum optimalnya pemanfaatan informasi beban kerja pegawai sebagai dasar perencanaan kebutuhan SDM; (2) indikasi ketidakseimbangan distribusi pekerjaan antarunit; (3) praktik rangkap tugas yang dijalankan sebagian pegawai; (4) perencanaan SDM yang belum sepenuhnya didasarkan pada analisis dan pemetaan beban kerja secara sistematis; serta (5) belum optimalnya pengelolaan beban kerja dalam mendukung efektivitas fungsi operasional BPR di tengah tren pertumbuhan nasabah.

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai beban kerja dan perencanaan SDM masih berfokus pada pendekatan kuantitatif yang menekankan perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan volume pekerjaan dan standar waktu kerja (Fadhli & Saifuddin, 2025; Zendrato dkk., 2025), sehingga belum sepenuhnya menggambarkan bagaimana praktik pengelolaan beban kerja berlangsung dalam konteks organisasi secara nyata terutama pada lembaga jasa keuangan daerah. Meskipun beberapa penelitian telah mengkaji efektivitas sistem pengendalian manajemen dalam konteks kepegawaian di perusahaan daerah (Asdar dkk., 2023), kajian yang secara spesifik menggali proses pemanfaatan informasi beban kerja sebagai dasar perencanaan SDM pada BPR masih sangat terbatas. Ringkasan penelitian terdahulu yang paling relevan disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan

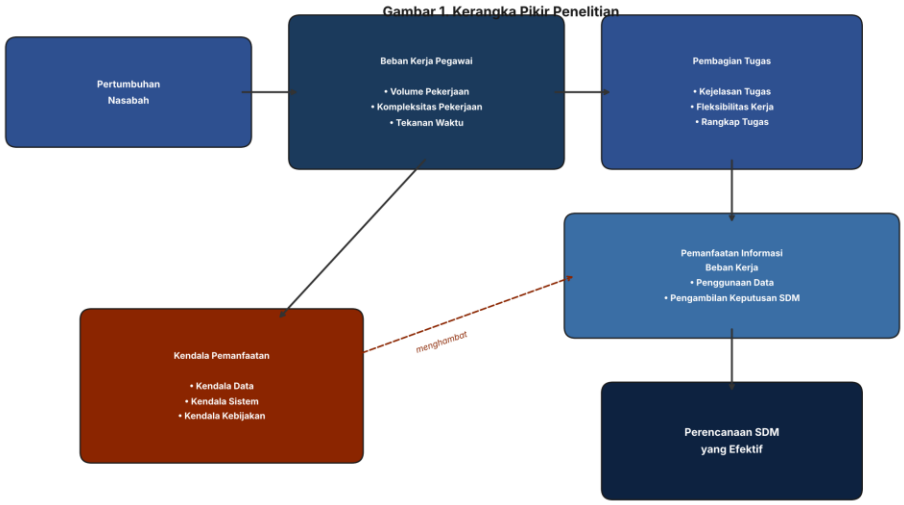
Peneliti (Tahun)	Objek / Metode	Temuan Utama	Relevansi
Utami, Prasetya & Hendrawan (2019)	Tenaga kependidikan PT; kualitatif deskriptif	Beban kerja & waktu kerja digunakan menentukan kebutuhan pegawai optimal	Dasar perencanaan pegawai berbasis beban kerja
Ronggonundarmo, Jati & Agushybana (2019)	Instalasi farmasi RS; kualitatif	Kebutuhan tenaga diidentifikasi dari beban kerja aktual	Beban kerja sebagai dasar kebutuhan tenaga pada sektor jasa
Rai dkk. (2023)	PT IMST; studi kasus kualitatif	Beban kerja & job analysis menentukan jumlah staf optimal	Integrasi beban kerja dalam HR planning
Melati dkk. (2024)	Industri perbankan; studi kasus kualitatif	Perencanaan SDM strategis diperlukan mengikuti dinamika pasar kerja	Konteks perbankan yang sejalan
Asdar dkk. (2023)	BUMN daerah; kualitatif deskriptif	Efektivitas sistem pengendalian manajemen bergantung pada kejelasan tugas dan prosedur	Relevansi pengendalian manajemen dalam kepegawaian organisasi daerah
Harun dkk. (2024)	Perusahaan swasta; kuantitatif	Hubungan antarmanusia dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap etos kerja	Faktor lingkungan kerja dalam konteks beban kerja pegawai
Syamsuri dkk. (2024)	Bank daerah; kuantitatif	Beban kerja & lingkungan kerja memengaruhi kinerja pegawai bank	Konteks perbankan daerah
Fadhli & Saifuddin (2025)	Lembaga keuangan; kuantitatif FTE	FTE menentukan jumlah optimal SDM	Pembanding pendekatan kuantitatif
Zendrato dkk. (2025)	Bank Mandiri KCP; kuantitatif	Beban kerja memengaruhi kinerja pegawai bank	Konteks perbankan

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian terdahulu (2026).

Kesenjangan penelitian terdahulu yang dominan berpendekatan kuantitatif inilah yang mendasari penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam bagaimana beban kerja pegawai dipahami dan dikelola dalam praktik, serta bagaimana informasi tersebut dimanfaatkan sebagai dasar perencanaan kebutuhan SDM di PT BPR Bank Bulungan (Perseroda).

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini meliputi: (1) bagaimana proses pengelolaan dan pemetaan beban kerja pegawai pada masing-masing unit kerja; (2) bagaimana praktik pembagian tugas berdasarkan kondisi beban kerja di lapangan; (3) bagaimana pemanfaatan informasi beban kerja dalam perencanaan kebutuhan SDM; dan (4) faktor-faktor apa yang memengaruhi belum optimalnya pemanfaatan beban kerja sebagai dasar perencanaan SDM. Sejalan dengan rumusan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses pengelolaan beban kerja, menganalisis kondisinya secara kualitatif, mengidentifikasi pemanfaatannya dalam perencanaan SDM, serta mengungkap faktor-faktor penghambatnya.

Kerangka pikir penelitian ini disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, yang menggambarkan hubungan antara pertumbuhan nasabah, beban kerja, pembagian tugas, pemanfaatan informasi beban kerja, dan perencanaan SDM. Alur kerangka pikir disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

Sumber: Diolah peneliti dari kajian teori dan penelitian terdahulu (2026).

Melalui analisis beban kerja, organisasi dapat mengidentifikasi tingkat beban yang ditanggung masing-masing pegawai serta mengevaluasi kesesuaian antara jumlah pekerjaan dan kapasitas SDM yang tersedia informasi yang selanjutnya mendukung proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Penelitian ini menempatkan beban kerja sebagai dasar analisis dalam memahami praktik perencanaan SDM, namun tidak berorientasi pada pengukurannya secara kuantitatif; fokus utamanya adalah pada proses, praktik, serta pemanfaatan informasi beban kerja dalam pengambilan keputusan perencanaan SDM di tingkat organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, dipilih karena bertujuan memahami secara mendalam proses, praktik, dan makna yang dibangun pelaku organisasi dalam memanfaatkan informasi beban kerja sebagai dasar perencanaan SDM (Creswell & Poth, 2018; Muin dkk., 2026). Studi kasus dipandang tepat karena penelitian memusatkan perhatian pada satu objek, yaitu PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari konteks organisasi, struktur kerja, kebijakan manajemen, dan dinamika operasionalnya (Yin, 2018). Penelitian ini secara tegas tidak diarahkan untuk mengukur beban kerja secara kuantitatif, melainkan mengkaji proses dan praktik pemanfaatan informasi beban kerja dalam pengambilan keputusan perencanaan SDM.

Penelitian dilaksanakan di PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) selama kurang lebih empat bulan (Maret–Juni 2026), meliputi tahap persiapan, pengumpulan data, analisis data, dan penyusunan laporan. Informan dipilih secara purposive berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan pekerjaan dan SDM, terdiri atas enam orang: (1) Direktur Utama (I-1) dan Direktur

Operasional (I-2) selaku pengambil keputusan; (2) Manajer Bisnis (I-3) dan Supervisor Dana (I-4) selaku pimpinan unit kerja; (3) Kepala Bagian Umum dan SDM (I-5) selaku pengelola perencanaan SDM; serta (4) Staf Administrasi Operasional (I-6) yang terlibat langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Informan tidak diperluas ke pegawai pelaksana unit front office (teller, customer service) dan unit kredit karena keterbatasan jumlah pegawai yang sangat sedikit pada unit tersebut serta kekhawatiran mengganggu operasional pelayanan nasabah; hal ini diakui sebagai keterbatasan penelitian yang dibahas pada bagian akhir artikel.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Pertama, wawancara semi terstruktur dilakukan terhadap seluruh enam informan, masing-masing berlangsung antara 45–75 menit, dengan total 8 sesi wawancara (dua informan kunci diwawancarai dua kali untuk pendalaman dan konfirmasi). Seluruh wawancara direkam menggunakan perekam digital dengan persetujuan informan, kemudian ditranskrip secara verbatim. Pedoman wawancara disusun berdasarkan dimensi penelitian yang mencakup pertanyaan tentang volume dan intensitas pekerjaan, pola pembagian tugas, mekanisme pengelolaan beban kerja, praktik perencanaan SDM, serta kendala yang dihadapi. Kedua, observasi dilakukan selama dua minggu kerja penuh terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari, alur kerja, dan intensitas aktivitas antarunit untuk memperkuat data wawancara. Ketiga, studi dokumentasi mengkaji struktur organisasi, uraian jabatan, data kepegawaian, data pertumbuhan nasabah, dan laporan volume transaksi. Kejenuhan data (data saturation) tercapai ketika informasi yang diperoleh dari informan terakhir tidak lagi menghasilkan kode atau tema baru yang substansial.

Seluruh informan telah memberikan persetujuan secara lisan setelah mendapat penjelasan mengenai tujuan penelitian, prosedur pengumpulan data, serta jaminan kerahasiaan identitas. Kutipan wawancara dalam artikel ini menggunakan kode informan (I-1 sampai I-6) untuk melindungi identitas informan. Peneliti berposisi sebagai outsider yang tidak memiliki hubungan kerja maupun kepentingan dengan organisasi yang diteliti, sehingga meminimalkan bias subjektivitas dalam interpretasi data.

Analisis data menggunakan analisis tematik mengikuti enam tahapan Braun dan Clarke (2021): (1) familiarisasi dengan data melalui pembacaan berulang transkrip wawancara; (2) penyusunan kode awal secara sistematis; (3) pencarian tema dengan mengelompokkan kode ke dalam tema potensial; (4) peninjauan tema untuk memastikan koherensi internal; (5) pendefinisian dan penamaan tema; serta (6) penyusunan laporan hasil analisis. Alur dari kode ke tema disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Peta Tema: Alur dari Kode ke Tema

Kode Awal	Sub-tema	Tema Utama
Bertambahnya transaksi harian, peningkatan nasabah	Volume pekerjaan meningkat	Beban Kerja Pegawai
Ketelitian verifikasi dokumen, prosedur analisis kredit	Kompleksitas pekerjaan	Beban Kerja Pegawai
Tenggat pelaporan bulanan/triwulanan, puncak layanan	Tekanan waktu	Beban Kerja Pegawai
Tugas sesuai jabatan, *job description* tertulis	Kejelasan pembagian tugas	Pembagian Tugas
Bantu-membantu antarbagian, rotasi situasional	Fleksibilitas kerja	Pembagian Tugas
Pegawai menjalankan dua fungsi, backup lintas unit	Rangkap tugas	Pembagian Tugas
Data nasabah dan transaksi sebagai bahan evaluasi	Penggunaan data operasional	Pemanfaatan Informasi Beban Kerja
Keputusan redistribusi tugas, pertimbangan penambahan	Pengambilan keputusan SDM	Pemanfaatan Informasi Beban Kerja
Data tersebar per unit, belum terintegrasi	Kendala data	Kendala Pemanfaatan
Pelaporan belum terhubung dengan perencanaan SDM	Kendala sistem	Kendala Pemanfaatan
Belum ada kebijakan formal analisis beban kerja	Kendala kebijakan	Kendala Pemanfaatan

Sumber: Hasil analisis data peneliti (2026).

Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi dari berbagai informan dengan peran organisasi yang berbeda), triangulasi teknik (membandingkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta member check (mengonfirmasi kembali temuan sementara kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Beban Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa volume pekerjaan pegawai cenderung meningkat seiring bertambahnya jumlah nasabah dan aktivitas operasional, dirasakan hampir pada seluruh unit kerja—terutama operasional, pelayanan nasabah, administrasi, dan perkreditan. Meskipun pembagian tugas

telah ditetapkan melalui struktur organisasi, peningkatan aktivitas menyebabkan intensitas pekerjaan yang diterima pegawai menjadi lebih tinggi dibandingkan periode sebelumnya.

> *"Kalau dua-tiga tahun terakhir ini ya, memang terasa sekali peningkatannya. Transaksi harian itu tambah banyak, apalagi awal bulan sama akhir bulan... puncaknya di situ. Jadi pegawai harus bisa kerja lebih cepat, tapi ya tetap harus teliti juga, tidak boleh asal-asalan karena ini kan menyangkut pelayanan ke nasabah."*
>
> Direktur Operasional, wawancara 2026 (I-2)

Temuan serupa dikonfirmasi oleh Kepala Bagian Umum dan SDM yang mengelola administrasi kepegawaian secara langsung:

> *"Kami itu merasakan sendiri ya, setiap kali nasabah bertambah, otomatis dokumen yang harus diproses juga bertambah. Harus diverifikasi, diarsipkan, semuanya. Nah, sementara jumlah pegawai kita kan relatif tetap ya beberapa tahun ini... jadi ya memang terasa bebannya."*
>
> Kepala Bagian Umum dan SDM, wawancara 2026 (I-5)

Kompleksitas pekerjaan muncul sebagai konsekuensi dari tuntutan ketelitian dan kepatuhan terhadap prosedur operasional, khususnya pada unit kredit/bisnis yang menjalankan analisis kelayakan pembiayaan dan verifikasi dokumen agunan. Manajer Bisnis menguraikan kondisi tersebut sebagai berikut:

> *"Jadi gini, setiap pengajuan kredit itu kan harus melalui tahapan yang cukup panjang. Mulai dari verifikasi identitas, terus penilaian agunan, analisis kemampuan bayar nasabah... sampai persetujuan berjenjang. Satu berkas aja bisa makan waktu beberapa hari kerja. Dan kami tidak bisa potong prosesnya begitu saja karena ini kan menyangkut risiko keuangan perusahaan juga."*
>
> Manajer Bisnis, wawancara 2026 (I-3)

Tekanan waktu turut menjadi bagian tidak terpisahkan dari aktivitas operasional, terutama menjelang periode pelaporan bulanan dan triwulanan. Supervisor Dana menegaskan bahwa tekanan waktu terasa paling nyata pada saat puncak layanan:

> *"Awal bulan itu biasanya memang paling ramai, karena kan ada gaji masuk, pembayaran rutin nasabah... transaksinya melonjak. Nah, itu semua harus selesai hari itu juga, tidak bisa ditunda ke besok. Kalau kebetulan bertepatan dengan tenggat laporan bulanan, ya tambah lagi tekanannya karena harus selesaikan dua hal sekaligus."*
>
> Supervisor Dana, wawancara 2026 (I-4)

Data observasi selama dua minggu kerja menunjukkan bahwa unit front office memproses rata-rata 45–60 transaksi per hari, dengan puncak mencapai 80 transaksi pada hari pertama dan terakhir bulan. Dengan hanya 2 pegawai pada unit tersebut (1 teller dan 1 customer service), setiap pegawai menangani 22–40 transaksi per hari. Temuan ini menegaskan pandangan Tarwaka (2020) mengenai beban kerja sebagai perbandingan tuntutan dan kapasitas, sekaligus memberi nuansa baru: pada organisasi jasa keuangan berstruktur fungsional, arah dan kecepatan distribusi beban kerja antarunit lebih ditentukan oleh posisi fungsi unit dalam rantai pelayanan daripada oleh volume transaksi secara agregat. Meskipun demikian, perusahaan mampu menjaga kelancaran pelaksanaan pekerjaan melalui koordinasi antarunit dan kerja sama antarpegawai sehingga aktivitas operasional tetap berjalan efektif.

Pembagian Tugas Pegawai

Pembagian tugas pada PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) telah dilaksanakan berdasarkan struktur organisasi, uraian jabatan, dan fungsi masing-masing unit kerja, yang memberikan kepastian tanggung jawab bagi setiap pegawai. Dalam pelaksanaannya, perusahaan juga menerapkan fleksibilitas kerja sebagai bentuk penyesuaian terhadap dinamika operasional, dan pada kondisi tertentu rangkap tugas dilakukan secara situasional untuk menjaga kelancaran pelayanan.

> *"Masing-masing pegawai itu sudah punya tupoksi-nya, sesuai jabatan. Cuma kalau misalnya ada bagian yang lagi kewalahan, contohnya teller pas lagi ramai-ramainya... ya pegawai lain bisa bantu. Biasanya dari bagian administrasi yang bantu. Ini sudah jadi kebiasaan kita supaya pelayanan ke nasabah tidak terganggu."*
>
> Direktur Operasional, wawancara 2026 (I-2)

> *"Secara formalnya, tugas saya itu di administrasi operasional. Tapi dalam praktiknya, ya sering juga bantu-bantu di bagian dana kalau transaksi lagi banyak, atau bantu siapkan dokumen kredit kalau ada pengajuan yang menumpuk. Jadi memang kita saling bantu begitu."*

Staf Administrasi Operasional, wawancara 2026 (I-6)

Ketiga dimensi ini kejelasan pembagian tugas, fleksibilitas, dan rangkap tugas saling melengkapi: kejelasan menciptakan struktur kerja yang sistematis, fleksibilitas memberikan ruang adaptasi terhadap perubahan, sedangkan rangkap tugas menjadi konsekuensi operasional ketika beban kerja meningkat pada unit tertentu. Temuan ini memperluas pandangan Hasibuan (2020) serta Robbins dan Judge (2022): pada organisasi berskala kecil, kejelasan pembagian tugas saja tidak cukup untuk menjaga keseimbangan beban kerja, dan justru ketidakkakuan terhadap batas peran formal yang menjaga kelangsungan operasional. Rangkap tugas dengan demikian tidak selalu merupakan indikasi kekurangan pegawai, melainkan dapat pula merupakan strategi adaptif jangka pendek. Temuan ini juga sejalan dengan Harun dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa hubungan antarmanusia dan lingkungan kerja yang positif berkontribusi terhadap etos kerja; pada PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), budaya kerja sama lintas unit yang terbentuk justru menjadi modal sosial yang memungkinkan fleksibilitas berjalan tanpa menimbulkan konflik.

Frekuensi terjadinya fleksibilitas dan rangkap tugas pada unit yang sama dapat menjadi sinyal penting bagi manajemen untuk mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja dan redistribusi pekerjaan. Hasil observasi mencatat bahwa praktik rangkap tugas paling sering terjadi pada unit operasional/dana (3–4 kali per minggu) dan unit bisnis/kredit (2–3 kali per minggu), umumnya melibatkan Staf Administrasi Operasional yang membantu unit lain. Berbeda dengan Rai dkk. (2023) yang telah menjadikan hasil analisis beban kerja sebagai input formal job analysis, pembagian tugas di PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) masih murni bertumpu pada struktur organisasi dan pengalaman pimpinan tanpa keterhubungan dengan data beban kerja.

Pemanfaatan Informasi Beban Kerja dalam Perencanaan SDM

Penelitian menemukan bahwa PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) telah memanfaatkan berbagai data operasional jumlah nasabah, volume transaksi, realisasi penyaluran kredit, dan laporan kinerja unit sebagai bahan evaluasi pelaksanaan pekerjaan. Namun demikian, penggunaan data tersebut masih lebih berorientasi pada kebutuhan operasional sehari-hari dibandingkan sebagai analisis beban kerja yang disusun secara formal dan terintegrasi untuk perencanaan SDM.

> *"Jadi kami itu secara rutin memantau perkembangan jumlah nasabah, transaksi harian, kinerja masing-masing bagian... itu semua ada laporannya. Nah, data itu jadi bahan evaluasi manajemen untuk melihat, oh ternyata di bagian ini aktivitasnya meningkat, perlu perbaikan atau tidak. Tapi memang belum sampai ke analisis beban kerja secara khusus ya."*
>
> Direktur Utama, wawancara 2026 (I-1)

> *"Dari sisi SDM, sebenarnya kami sudah merasakan bahwa beban kerja di beberapa bagian itu cukup tinggi, terutama ya bagian operasional dan kredit. Tapi untuk mengusulkan penambahan pegawai, kami belum punya data yang... yang disusun secara sistematis begitu. Biasanya kami sampaikan ke direksi berdasarkan pengamatan sehari-hari dan laporan lisan dari masing-masing kepala bagian."*
>
> Kepala Bagian Umum dan SDM, wawancara 2026 (I-5)

Hubungan antara penggunaan data operasional dan pengambilan keputusan SDM masih bersifat tidak langsung: data telah dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi, namun belum seluruhnya dikembangkan menjadi informasi strategis yang menggambarkan keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas SDM. Kondisi ini menunjukkan kemiripan dengan temuan Asdar dkk. (2023) pada BUMN daerah, di mana efektivitas sistem pengendalian manajemen terkendala oleh ketidakterpaduan antarfungsi organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan Fadhli dan Saifuddin (2025) mengenai peran informasi beban kerja dalam pengambilan keputusan, namun menunjukkan bahwa pada organisasi seperti PT BPR Bank Bulungan (Perseroda), langkah pertama yang dibutuhkan justru membangun jembatan data terlebih dahulu bukan langsung melakukan analisis. Dibandingkan Melati dkk. (2024) yang menyoroti perencanaan SDM strategis pada level industri perbankan secara umum, penelitian ini menunjukkan secara lebih spesifik bahwa pada BPR berskala daerah, kendala utamanya bukan pada perumusan strategi, melainkan pada infrastruktur data yang mendasarinya.

Kendala Pemanfaatan Analisis Beban Kerja

Kendala utama yang teridentifikasi mencakup tiga aspek yang saling berkaitan: kendala data, kendala sistem, dan kendala kebijakan. Data operasional tersedia di masing-masing unit sesuai kebutuhan pelaporan, tetapi belum diintegrasikan secara khusus menjadi basis analisis beban kerja.

> *"Data operasional itu sebenarnya ada di masing-masing bagian, sesuai kebutuhan pelaporan mereka. Cuma selama ini ya lebih banyak dipakai untuk laporan rutin dan evaluasi operasional aja, belum pernah secara khusus disusun jadi... jadi semacam analisis beban kerja gitu."*
>
> Staf Administrasi Operasional, wawancara 2026 (I-6)

> *"Kami menyadari bahwa idealnya itu ada metode atau standar baku untuk menganalisis beban kerja secara berkala. Tapi sampai saat ini kan belum ada kebijakan internal yang mengatur itu secara khusus. Jadi ya, evaluasi kebutuhan pegawai masih lebih banyak berdasarkan pertimbangan umum dari pimpinan, dari pengalaman."*
>
> Kepala Bagian Umum dan SDM, wawancara 2026 (I-5)

Sistem pelaporan dan evaluasi operasional telah berjalan baik, tetapi belum terhubung langsung dengan proses perencanaan SDM, dan belum terdapat kebijakan internal yang secara formal menetapkan analisis beban kerja sebagai dasar penyusunan kebutuhan pegawai. Ketiga kendala ini membentuk rangkaian sebab-akibat: ketiadaan metode baku terjadi karena belum ada kebijakan yang mewajibkan penerapannya, ketiadaan kebijakan terjadi karena belum ada tekanan organisasi yang mendorong formalisasi, dan keterbatasan integrasi data merupakan konsekuensi lanjutan dari keduanya. Temuan ini memperluas pandangan Armstrong (2020) bahwa kesiapan organisasi menghadapi perubahan tidak semata berkaitan dengan lingkungan eksternal, tetapi juga kesiapan struktural internal. Kondisi ini sejalan dengan temuan Rovian (2025) di lingkungan Kementerian Agama, yang menegaskan bahwa kendala formalisasi analisis beban kerja bukan persoalan unik satu organisasi, melainkan pola umum pada organisasi yang masih mengandalkan pendekatan administratif konvensional.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja pegawai PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) dipengaruhi oleh volume pekerjaan, kompleksitas pekerjaan, dan tekanan waktu yang bervariasi antarunit sesuai karakteristik fungsi operasional dan pertumbuhan nasabah. Dengan 11 pegawai melayani lebih dari 3.500 rekening aktif, perusahaan mampu menjaga kelancaran pelaksanaan pekerjaan melalui koordinasi antarunit, meskipun kondisi tersebut menyebabkan intensitas beban kerja yang cukup tinggi terutama pada unit yang berhadapan langsung dengan nasabah. Pembagian tugas telah dilaksanakan berdasarkan struktur organisasi dan uraian jabatan, dengan fleksibilitas kerja dan rangkap tugas situasional berfungsi sebagai strategi adaptif menjaga keseimbangan beban kerja tanpa mengurangi efektivitas pelayanan. Perusahaan telah memanfaatkan berbagai data operasional dalam monitoring dan evaluasi, tetapi pemanfaatan tersebut masih berorientasi pada pengendalian operasional dan belum terintegrasi secara formal ke dalam analisis beban kerja sebagai dasar perencanaan SDM. Kendala utamanya bukan disebabkan oleh keterbatasan sumber daya organisasi, melainkan oleh belum terintegrasinya data, sistem, dan kebijakan dalam satu mekanisme analisis beban kerja yang komprehensif. Secara keseluruhan, perusahaan telah memiliki prasyarat yang mendukung penerapan analisis beban kerja sebagai dasar perencanaan SDM data operasional, mekanisme pembagian tugas yang adaptif, sistem evaluasi yang rutin, dan komitmen manajemen sehingga penguatan integrasi ketiga aspek tersebut menjadi langkah strategis berikutnya.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, saran praktis disampaikan secara bertahap sesuai urutan prioritas implementasi:

Pertama, PT BPR Bank Bulungan (Perseroda) disarankan menyusun kebijakan internal yang secara formal menetapkan analisis beban kerja sebagai salah satu dasar perencanaan kebutuhan SDM, sebagai langkah awal formalisasi yang menjadi fondasi bagi langkah-langkah selanjutnya.

Kedua, perusahaan perlu mengembangkan pedoman atau standar operasional pelaksanaan analisis beban kerja yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi BPR, dimulai dari format pelaporan beban kerja sederhana per unit kerja yang dilakukan secara berkala (bulanan atau triwulanan).

Ketiga, perusahaan perlu mengoptimalkan integrasi data operasional dan data kepegawaian misalnya melalui laporan bulanan lintas fungsi guna menghasilkan informasi yang lebih akurat mengenai keseimbangan antara beban kerja dan kapasitas SDM.

Keempat, evaluasi berkala terhadap pembagian tugas dan frekuensi rangkap tugas pada setiap unit kerja perlu dilakukan untuk memastikan distribusi pekerjaan tetap proporsional seiring pertumbuhan nasabah dan volume transaksi, serta menjadi bahan pertimbangan dalam keputusan penambahan pegawai atau redistribusi tugas.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya. Pertama, informan tidak mencakup pegawai pelaksana pada unit *front office (teller, customer service)* dan unit kredit yang secara langsung mengalami beban kerja operasional tertinggi; perspektif mereka diperoleh secara tidak langsung melalui pimpinan unit dan observasi. Kedua, sebagai studi kasus tunggal pada satu BPR, temuan penelitian ini tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan, melainkan untuk memberikan pemahaman mendalam pada konteks spesifik PT BPR Bank Bulungan (Perseroda). Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan memperluas informan ke seluruh pegawai, menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods melalui metode analisis beban kerja yang lebih spesifik seperti *Full Time Equivalent* (FTE) atau Workload Analysis (WLA), serta membandingkan antarBPR untuk menghasilkan temuan yang lebih luas dan dapat diperbandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (14th ed.). Kogan Page.

Asdar, M., Darmawan, D., & Harun, H. (2023). Analisis efektivitas sistem pengendalian manajemen atas gaji karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kab. Sidenreng Rappang. DECISION: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 4(2), 337–346.

Boxall, P., & Purcell, J. (2021). Strategy and human resource management (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.

Fadhli, M., & Saifuddin, J. A. (2025). Analisis beban kerja untuk penentuan jumlah tenaga kerja optimal menggunakan metode Full Time Equivalent (FTE). JUTIN: Jurnal Manajemen dan Ilmu Pendidikan, 8(1), 678–696. https://doi.org/10.31004/jutin.v8i1.38525

Harun, H., Astuti, W., Fatima, S. M., & Fikri, M. N. (2024). Pengaruh hubungan antar manusia dan lingkungan kerja terhadap etos kerja karyawan pada PT. Kelapa Gading Berlian Kota Parepare. Celebes Journal of Community Services, 3(1), 25–31.

Hasibuan, M. S. P. (2020). Manajemen sumber daya manusia (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Melati, K., Syarif, N. T., & Utama, R. E. (2024). Perencanaan strategis sumber daya manusia pada industri perbankan di era digital. Jurnal Pendidikan Tambusai, 8(2), 18320–18333. https://doi.org/10.31004/jptam.v8i2.15045

Muin, S. A., dkk. (2026). Metode penelitian kualitatif: Konsep dan aplikasi (Edisi ke-1). Get Press Indonesia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Fundamentals of human resource management (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Rai, P., dkk. (2023). Human resource planning using workload and job analysis: A case study at PT IMST. International Journal of Human Resource Studies, 13(1), 99–114.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson Education.

Ronggonundarmo, B., Jati, S. P., & Agushybana, F. (2019). Analisis kebutuhan tenaga berdasarkan beban kerja di instalasi farmasi Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang. Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia, 7(3), 205–211. https://doi.org/10.14710/jmki.7.3.2019.205-211

Rovian, M. (2025). Analisis beban kerja dalam perencanaan SDM pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kota Bandar Lampung [Tesis, UIN Raden Intan Lampung]. Repository UIN Raden Intan Lampung.

Sutrisno, E. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.

Syamsuri, A. R., Junaidi, R., & Triana, A. (2024). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BPD Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah Cabang Batulicin. COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting, 7(6), 9649–9656. https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.13246

Tarwaka. (2020). Ergonomi industri: Prinsip dan aplikasi beban kerja. UPP STIM YKPN.

Utami, H. N., Prasetya, A., & Hendrawan, M. R. (2019). Analisis beban kerja dan penentuan tenaga kerja optimal pada tenaga kependidikan perguruan tinggi. Jurnal Profit, 13(2), 14–23.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Zendrato, Y., dkk. (2025). Pengaruh beban kerja dan human relationship terhadap kinerja pegawai bank. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Perbankan, 11(2), 175–190.

Zhao, Y., Chen, L., & Wang, H. (2023). Workload complexity and employee outcomes: A meta-analysis. The International Journal of Human Resource Management, 34(7), 1245–1268.