

Analisis Beban Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat

¹ Hamid Ferdiansyah, ^{2*} Boni Saputra

^{1,2}Departemen Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang, Jl. Prof. Dr. Hamka, Kota Padang, Sumatera Barat 25171, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: hamidferdiansyah2003@gmail.com

Received: May 2026; Revised: June 2026; Published: July 2026

Abstrak

Beban kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pegawai dalam organisasi publik. Ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dengan volume pekerjaan dapat menimbulkan tekanan kerja, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan risiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran beban kerja pegawai serta menganalisis implikasi beban kerja terhadap pelaksanaan tugas di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Sumatera Barat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap sepuluh informan yang dipilih secara *purposive*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan mengalami beban kerja paling tinggi akibat keterbatasan sumber daya manusia dan tingginya volume dokumen yang harus diproses. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya jam kerja lembur, kelelahan fisik dan mental, penurunan konsentrasi, serta meningkatnya potensi kesalahan administrasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja pegawai belum terdistribusi secara proporsional. Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan mengalami beban kerja paling tinggi akibat keterbatasan sumber daya manusia, tingginya volume dokumen yang harus diproses, serta tekanan waktu yang meningkat pada akhir tahun anggaran. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya jam kerja lembur, kelelahan fisik dan mental, penurunan konsentrasi, serta meningkatnya potensi kesalahan administrasi. Meskipun demikian, pegawai tetap menunjukkan komitmen tinggi dalam menyelesaikan tugas organisasi.

Kata Kunci: Beban Kerja, Pegawai, Efektivitas Pelaksanaan Tugas, Organisasi Publik, BPKAD.

How to Cite: Ferdiansyah, H., & Saputra, B. (2026). Analisis Beban Kerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 5335-5347. <https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6207>



<https://doi.org/10.36312/jar.v5i3.6207>

Copyright© 2026, Ferdiansyah et al.

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Organisasi publik memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan pemerintahan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, serta akuntabel, karena keberhasilan organisasi publik dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia (SDM) (Budiono & Mukhlis, 2024). Menurut Robbins dan Judge (2016), organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang terkoordinasi secara sadar untuk mencapai tujuan bersama, sementara dalam konteks administrasi publik, organisasi dituntut mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, perkembangan kebijakan, serta meningkatnya tuntutan masyarakat

terhadap kualitas pelayanan publik (Jreisat, 2017). Oleh karena itu, efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang baik, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal (Denhardt & Denhardt, 2015), sehingga pengelolaan SDM secara efektif menjadi isu organisasional yang nyata dan relevan untuk dikaji, terutama pada instansi yang menangani fungsi strategis seperti pengelolaan keuangan daerah.

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; Hasibuan (2019) menyatakan bahwa SDM merupakan faktor utama yang menggerakkan seluruh aktivitas organisasi sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara efektif. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah beban kerja, yang menggambarkan jumlah pekerjaan, tanggung jawab, serta tuntutan fisik maupun mental yang harus diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu (Assa, 2022; Anindya & Swaramarinda, 2026). Astianto dan Supriyadi (2014) menjelaskan bahwa beban kerja merupakan sejumlah aktivitas yang harus diselesaikan oleh pegawai sesuai dengan target yang telah ditentukan, sedangkan Paramitadewi (2017) menyatakan bahwa beban kerja berkaitan dengan akumulasi waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan Mahawati dkk. (2021) menegaskan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas pegawai akan berdampak langsung pada produktivitas kerja secara keseluruhan. Apabila beban kerja tidak sesuai dengan kapasitas pegawai, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan kelelahan, stres kerja, hingga menurunkan produktivitas kerja, sebagaimana ditegaskan Ananda et al., (2021) bahwa beban kerja yang berlebihan atau terlalu rendah sama-sama berpotensi menimbulkan stres kerja pada pegawai.

Beban kerja yang tidak proporsional menjadi salah satu permasalahan yang sering dihadapi organisasi sektor publik, karena beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, menurunkan konsentrasi, meningkatkan risiko kesalahan kerja, serta memengaruhi kualitas pelayanan kepada masyarakat, sementara beban kerja yang terlalu rendah dapat mengakibatkan rendahnya motivasi dan produktivitas pegawai. Kondisi ini secara nyata terjadi di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Sumatera Barat, perangkat daerah yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), pengelolaan kas daerah, penyusunan laporan keuangan, serta pengelolaan barang milik daerah berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 29 Tahun 2023 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, BPKAD hanya memiliki 95 pegawai (83 ASN dan 12 non-ASN), sedangkan kebutuhan ideal berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) mencapai 133 pegawai, sehingga terdapat kekurangan sebanyak 38 pegawai atau sekitar 28,5%. Kondisi ini menyebabkan sebagian pegawai harus merangkap pekerjaan, terutama pada Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan yang mengalami penumpukan pekerjaan menjelang akhir tahun anggaran, sehingga pegawai sering kali harus bekerja melebihi jam kerja normal untuk menyelesaikan proses pencairan dan pelaporan keuangan daerah.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai; Nurhandayani. (2022) menjelaskan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan dengan stres kerja, sementara Mar'ah & Farida (2026) menunjukkan bahwa beban

kerja yang tinggi dapat menurunkan fokus, ketelitian, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga lebih berfokus pada hubungan antarvariabel, sedangkan penelitian yang mengkaji karakteristik beban kerja secara mendalam melalui pendekatan kualitatif, khususnya pada organisasi perangkat daerah yang menangani pengelolaan keuangan daerah, masih relatif terbatas. Penelitian sebelumnya juga belum banyak mengungkap bagaimana perbedaan karakteristik beban kerja pada setiap bidang serta implikasinya terhadap pelaksanaan tugas organisasi, sehingga celah literatur inilah, yang diperkuat oleh fenomena aktual ketimpangan beban kerja di BPKAD Provinsi Sumatera Barat, menjadi dasar urgensi penelitian ini.

Berdasarkan kesenjangan literatur dan fenomena empiris tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kondisi beban kerja pegawai, mengidentifikasi implikasi yang ditimbulkan terhadap pelaksanaan tugas, serta memberikan rekomendasi dalam upaya mewujudkan distribusi beban kerja yang lebih proporsional di BPKAD Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini berargumen bahwa beban kerja pegawai di BPKAD tidak bersifat seragam pada seluruh bidang, melainkan dipengaruhi oleh fungsi dan kompleksitas pekerjaan masing-masing unit, sehingga implikasinya terhadap efektivitas pelaksanaan tugas juga akan berbeda-beda dan memerlukan strategi pengelolaan yang disesuaikan dengan karakteristik tiap bidang. Untuk mengkaji proposisi tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap sepuluh informan yang dipilih secara *purposive*, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai realitas beban kerja di lapangan, sekaligus melengkapi kajian terdahulu yang masih didominasi pendekatan kuantitatif.

Penelitian lanjutan mengenai karakteristik beban kerja secara kualitatif pada organisasi pengelola keuangan daerah menjadi mendesak, mengingat BPKAD memegang fungsi strategis yang berdampak langsung pada kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Sumatera Barat, sehingga ketimpangan beban kerja di instansi ini berpotensi menghambat pelayanan keuangan daerah secara lebih luas. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada eksplorasi mendalam mengenai perbedaan karakteristik beban kerja antarbidang dalam satu organisasi pengelola keuangan daerah, sekaligus implikasinya yang berbeda-beda terhadap efektivitas pelaksanaan tugas, sebuah pendekatan yang belum banyak diterapkan dalam literatur manajemen SDM sektor publik di Indonesia yang selama ini didominasi pendekatan kuantitatif lintas-variabel. Secara akademis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen beban kerja pada organisasi sektor publik; secara praktis, temuan ini diharapkan menjadi masukan bagi BPKAD Provinsi Sumatera Barat dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih proporsional.

METODE

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kondisi beban kerja pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi Sumatera Barat, yang

dikaji dari perspektif pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pegawai pelaksana yang terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah. Penelitian dilaksanakan di BPKAD Provinsi Sumatera Barat yang dipilih secara *purposive* karena instansi ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan keuangan dan aset daerah serta menghadapi permasalahan ketidakseimbangan beban kerja akibat keterbatasan sumber daya manusia. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang dianggap mengetahui secara mendalam kondisi beban kerja di lingkungan BPKAD. Penelitian melibatkan 10 informan yang terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional, dan pegawai yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas pengelolaan keuangan dan aset daerah, mewakili ketiga bidang utama yang menjadi fokus penelitian. Kriteria pemilihan informan meliputi: (1) memiliki masa kerja minimal 3 tahun di BPKAD Provinsi Sumatera Barat agar memahami dinamika beban kerja secara memadai; (2) terlibat langsung dalam proses operasional pengelolaan keuangan dan aset daerah; serta (3) mewakili setiap bidang kerja di BPKAD, yaitu Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan; Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah; serta Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah. Pemilihan informan dengan kriteria tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dan representatif dari seluruh unit kerja di BPKAD, sehingga gambaran beban kerja yang diperoleh mencerminkan kondisi riil di setiap bidang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai beban kerja pegawai di BPKAD Provinsi Sumatera Barat serta implikasinya terhadap pelaksanaan tugas. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bermaksud mengungkap karakteristik beban kerja secara kontekstual pada setiap bidang, suatu fenomena yang lebih tepat dipahami melalui eksplorasi makna dan pengalaman informan di lapangan dibandingkan melalui pengukuran numerik semata. Sugiyono (2020) menegaskan bahwa penelitian kualitatif deskriptif bertujuan menggambarkan fenomena sosial secara mendalam sebagaimana adanya, tanpa bermaksud menguji hipotesis atau menghasilkan generalisasi statistik, sehingga desain ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mendeskripsikan dan memahami secara utuh kondisi beban kerja beserta implikasinya di BPKAD Provinsi Sumatera Barat.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap aktivitas kerja pegawai, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi, seperti Rencana Strategis (Renstra), Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP), Analisis Jabatan (ANJAB), Analisis Beban Kerja (ABK), data kepegawaian, serta dokumen lain yang berkaitan dengan pengelolaan beban kerja di BPKAD Provinsi Sumatera Barat. Instrumen penelitian yang digunakan berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang memuat pertanyaan-pertanyaan terbuka terkait empat dimensi beban kerja (tuntutan tugas, tekanan waktu, kondisi dan lingkungan organisasi, serta aspek psikologis) dan lima dimensi implikasi terhadap pelaksanaan tugas. Selain itu, digunakan lembar observasi untuk mencatat aktivitas kerja pegawai, serta daftar dokumen yang ditelaah untuk studi dokumentasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi yang komprehensif sesuai fokus penelitian. Ketiga teknik pengumpulan

data ini digunakan secara terintegrasi dalam strategi triangulasi untuk meningkatkan validitas dan kedalaman pemahaman terhadap fenomena yang diteliti.

Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dari berbagai informan yang mewakili ketiga bidang di BPKAD sehingga diperoleh data yang kredibel. Teknik ini dipilih karena mampu mengonfirmasi temuan dari berbagai sudut pandang berbeda, baik dari pejabat struktural maupun pegawai pelaksana, sehingga meminimalkan bias yang mungkin timbul apabila data hanya digali dari satu sisi organisasi. Selain triangulasi sumber, kredibilitas data juga diperkuat melalui pemeriksaan silang terhadap kesimpulan yang muncul dengan data mentah dan pernyataan informan, sehingga hasil interpretasi yang dihasilkan benar-benar mencerminkan realitas beban kerja di lapangan.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan mengelompokkan data sesuai fokus penelitian, yaitu empat dimensi beban kerja (tuntutan tugas, tekanan waktu, kondisi dan lingkungan organisasi, serta aspek psikologis) dan lima dimensi implikasi terhadap pelaksanaan tugas. Data kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan interpretasi, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap berdasarkan temuan yang diperoleh selama proses penelitian hingga menghasilkan gambaran mengenai beban kerja pegawai beserta implikasinya terhadap pelaksanaan tugas di BPKAD Provinsi Sumatera Barat, yang kemudian diverifikasi kembali melalui triangulasi agar kesimpulan akhir dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum menguraikan temuan pada masing-masing indikator, Tabel 1 merangkum perbandingan karakteristik beban kerja pada tiga bidang utama BPKAD Provinsi Sumatera Barat berdasarkan empat dimensi yang diteliti, guna memberikan gambaran ringkas sebelum masuk ke pembahasan naratif secara mendalam.

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Beban Kerja Antar-Bidang di BPKAD Provinsi Sumatera Barat

Dimensi Beban Kerja	Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan	Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah	Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah
Tuntutan Tugas	Tertinggi; ± 12.000 dokumen/tahun diverifikasi 6 orang, melebihi kapasitas normal	Tinggi pada masa penyusunan dan perubahan APBD	Proporsional setelah penerapan sistem PIC (2026)
Tekanan Waktu	Memuncak triwulan III-IV; lembur hingga larut malam menjelang tutup tahun anggaran	Meningkat saat pembahasan APBD bersama DPRD berbarengan perubahan regulasi	Relatif rendah; tenggat LBMD 31 Maret sudah terkendali sejak PIC diterapkan

Dimensi Beban Kerja	Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan	Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah	Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah
Kondisi dan Lingkungan Organisasi	Kekurangan fasilitas (printer, komputer) dan gangguan aplikasi nasional saat puncak beban	Didukung sistem SIPD; risiko tetap ada saat volume kerja melonjak	Sistem PIC mengurangi tumpang tindih tanggung jawab antarproduk aset
Aspek Psikologis	Kelelahan fisik dan mental tinggi, namun resiliensi kolektif kuat menjaga suasana kerja positif	Tekanan mental terkait risiko kesalahan substansi anggaran; dikelola lewat double check	Kondisi paling stabil; stres dan kelelahan berlebih tidak lagi dirasakan

Gambaran Beban Kerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat

a) Tuntutan Tugas

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tuntutan tugas pegawai di BPKAD Provinsi Sumatera Barat berbeda pada setiap bidang. Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen Analisis Jabatan (ANJAB) serta Analisis Beban Kerja (ABK), seluruh pembagian tugas telah disusun berdasarkan uraian jabatan masing-masing. Namun demikian, keterbatasan jumlah pegawai menyebabkan distribusi pekerjaan belum berjalan secara optimal. Dari total kebutuhan ideal sebanyak 133 pegawai, BPKAD hanya memiliki 95 pegawai sehingga setiap pegawai harus menangani beban kerja yang lebih besar dari standar yang telah ditetapkan. Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan merupakan unit yang memiliki tuntutan tugas paling tinggi. Volume pekerjaan mencapai sekitar 12.000 dokumen setiap tahun yang harus diverifikasi oleh enam orang verifikator aktif. Kondisi ini menyebabkan beban kerja pegawai melebihi kapasitas kerja normal, terutama pada proses verifikasi pencairan anggaran. Sementara itu, Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah menghadapi beban kerja yang tinggi pada periode penyusunan dan perubahan anggaran. Berbeda dengan kedua bidang tersebut, Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah menunjukkan pembagian tugas yang lebih proporsional setelah diterapkannya sistem pembagian *Person in Charge* (PIC) pada tahun 2026.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja pegawai di BPKAD Provinsi Sumatera Barat belum terdistribusi secara proporsional karena adanya kesenjangan antara jumlah pegawai dan volume pekerjaan pada setiap bidang. Kondisi tersebut sejalan dengan teori Tarwaka (2015) yang menyatakan bahwa *work overload* terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas individu untuk menyelesaikannya dalam waktu kerja yang tersedia. Tingginya beban kerja pada Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menyebabkan meningkatnya tuntutan tugas. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Nurhandayani. (2021) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas pegawai. Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa karakteristik beban kerja tidak bersifat seragam pada seluruh bidang, melainkan

dipengaruhi oleh fungsi dan kompleksitas pekerjaan masing-masing unit sehingga strategi pengelolaannya juga perlu disesuaikan, sebagaimana akan tampak pada dimensi tekanan waktu berikut ini.

b) Tekanan Waktu

Tekanan waktu yang dialami pegawai dipengaruhi oleh siklus pelaksanaan pengelolaan keuangan daerah. Berdasarkan hasil penelitian, tekanan kerja meningkat secara signifikan pada triwulan ketiga dan terutama triwulan keempat ketika seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) mengajukan pencairan anggaran menjelang penutupan tahun anggaran. Kondisi tersebut menyebabkan penumpukan dokumen sehingga pegawai harus bekerja melebihi jam kerja normal, bahkan hingga larut malam, agar seluruh proses pencairan dapat diselesaikan tepat waktu. Pada Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah, tekanan waktu muncul ketika proses penyusunan APBD dan pembahasan bersama DPRD berlangsung secara bersamaan dengan adanya perubahan regulasi yang harus segera diakomodasi. Sebaliknya, Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah mengalami tekanan waktu yang relatif lebih rendah karena sistem pembagian tugas yang baru mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pada triwulan IV, hampir seluruh pegawai di Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan bekerja lembur secara intensif, dengan rata-rata tambahan waktu kerja mencapai 3-4 jam per hari. Tekanan waktu yang dialami pegawai menunjukkan bahwa beban kerja di BPKAD bersifat fluktuatif mengikuti siklus pengelolaan keuangan daerah. Puncak tekanan terjadi pada triwulan ketiga dan keempat ketika proses pencairan anggaran dan penyusunan laporan keuangan berlangsung secara bersamaan. Kondisi tersebut memperkuat pendapat Tarwaka (2015) bahwa tekanan waktu merupakan salah satu dimensi utama yang memengaruhi beban kerja seseorang. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menyoroti tingginya beban kerja sebagai faktor penurunan kinerja, penelitian ini menunjukkan bahwa tekanan waktu lebih dipengaruhi oleh pola pelaksanaan kegiatan OPD dan siklus anggaran tahunan sehingga peningkatan beban kerja bersifat musiman (*seasonal workload*), bukan berlangsung secara konstan sepanjang tahun, sehingga faktor kondisi dan lingkungan organisasi perlu ditelaah lebih lanjut untuk memahami akar penyebab struktural dari tekanan ini.

c) Kondisi dan Lingkungan Organisasi

Kondisi dan lingkungan organisasi turut memengaruhi besarnya beban kerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya manusia masih menjadi kendala utama di BPKAD Provinsi Sumatera Barat. Selain kekurangan pegawai sebesar 28,5% dari kebutuhan ideal, beberapa bidang juga mengalami keterbatasan fasilitas kerja, seperti komputer, printer, dan gangguan pada aplikasi nasional yang digunakan dalam proses pengelolaan keuangan daerah. Kondisi tersebut memperlambat penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan beban kerja pegawai, khususnya pada saat volume pekerjaan meningkat. Meskipun demikian, setiap bidang telah berupaya melakukan penyesuaian melalui pembagian tugas, koordinasi antarsesama pegawai, serta pemanfaatan sistem informasi yang tersedia agar proses kerja tetap berjalan sesuai target organisasi.

Studi dokumentasi terhadap laporan pengaduan dan catatan kerja tahun 2025 menunjukkan bahwa gangguan sistem informasi terjadi rata-rata 2-3 kali dalam

sebulan, dengan durasi gangguan berkisar antara 1 hingga 6 jam. Meskipun demikian, setiap bidang telah berupaya melakukan penyesuaian melalui pembagian tugas, koordinasi antarsesama pegawai, serta pemanfaatan sistem informasi yang tersedia agar proses kerja tetap berjalan sesuai target organisasi.

Kondisi organisasi yang ditandai dengan kekurangan sumber daya manusia serta keterbatasan fasilitas kerja menjadi faktor yang memperbesar beban kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan beban kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang memadai. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menyediakan lingkungan kerja yang mendukung. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa inovasi pembagian tugas, seperti penerapan *sistem Person in Charge* (PIC), mampu meningkatkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan meskipun jumlah pegawai belum bertambah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perbaikan sistem kerja dapat menjadi salah satu solusi dalam mengurangi beban kerja tanpa harus bergantung sepenuhnya pada penambahan personel, sehingga dampak akumulatif dari ketiga dimensi tersebut terhadap kondisi psikologis pegawai perlu dicermati pada bagian berikutnya.

d) Aspek Psikologis Individu

Beban kerja yang tinggi memberikan dampak terhadap kondisi psikologis pegawai, terutama pada Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan. Pegawai mengaku mengalami kelelahan fisik maupun mental akibat tingginya volume pekerjaan dan tuntutan penyelesaian tugas dalam waktu yang terbatas. Namun demikian, penelitian menemukan bahwa pegawai tetap mampu mempertahankan komitmen terhadap pekerjaan melalui kerja sama tim yang baik, komunikasi yang efektif, serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya resiliensi kolektif yang menjadi modal penting dalam menjaga keberlangsungan pelaksanaan tugas. Berbeda dengan bidang lainnya, pegawai pada Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah menunjukkan kondisi psikologis yang relatif lebih stabil setelah diterapkannya reformasi sistem pembagian PIC. Pembagian tugas yang lebih jelas membuat pekerjaan dapat diselesaikan dalam jam kerja efektif sehingga tekanan kerja dan tingkat kelelahan pegawai menjadi lebih rendah. Secara keseluruhan, aspek psikologis pegawai dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, serta sistem kerja yang diterapkan pada masing-masing bidang.

Beban kerja yang tinggi berdampak pada munculnya kelelahan fisik dan mental, terutama pada pegawai yang bekerja di Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya resiliensi kolektif yang ditunjukkan melalui kerja sama tim, komunikasi yang baik, serta komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas organisasi. Temuan ini menjadi salah satu kontribusi penelitian karena menunjukkan bahwa dampak beban kerja tidak selalu berakhir pada penurunan kinerja. Dukungan antarpegawai dan sistem kerja yang baik mampu menjaga efektivitas pelaksanaan tugas meskipun pegawai bekerja dalam kondisi tekanan yang tinggi, sehingga keempat dimensi beban kerja ini secara bersama-sama membentuk implikasi nyata terhadap pelaksanaan tugas organisasi yang diuraikan pada bagian berikutnya.

Implikasi Beban Kerja Pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat

a) Implikasi terhadap Kecepatan Pencairan Anggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi di Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan berdampak langsung terhadap kecepatan proses pencairan anggaran. Tingginya volume dokumen yang harus diverifikasi setiap hari tidak sebanding dengan jumlah verifikator yang tersedia sehingga sebagian dokumen tidak dapat diproses pada hari yang sama. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya penundaan pencairan anggaran kepada pihak ketiga, terutama pada periode akhir tahun anggaran ketika permohonan pencairan meningkat secara signifikan. Dampak ini tidak hanya memengaruhi kinerja internal BPKAD, tetapi juga berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

Studi dokumentasi terhadap data pencairan anggaran tahun 2025 menunjukkan bahwa rata-rata waktu penyelesaian verifikasi dokumen pada triwulan IV mencapai 5-7 hari kerja, lebih lama dibandingkan rata-rata 2-3 hari kerja pada triwulan I. Dampak ini tidak hanya memengaruhi kinerja internal BPKAD, tetapi juga berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan program dan kegiatan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakseimbangan beban kerja tidak hanya berdampak pada pegawai, tetapi juga memengaruhi kualitas pelayanan publik. Keterlambatan pencairan anggaran berpotensi menghambat pelaksanaan kegiatan pemerintah daerah karena pihak ketiga tidak memperoleh pembayaran sesuai jadwal. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Nurhandayani. (2021) bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas organisasi. Oleh karena itu, penambahan personel dan pemerataan distribusi pekerjaan menjadi langkah penting untuk mempercepat proses pelayanan keuangan daerah, sementara implikasi pada bidang lain menunjukkan pola yang berbeda, sebagaimana diuraikan berikut ini.

b) Implikasi terhadap Kualitas Penyusunan Anggaran

Pada Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah, beban kerja yang meningkat lebih banyak berdampak pada kualitas penyusunan substansi anggaran dibandingkan kecepatan penyelesaiannya. Tingginya intensitas pekerjaan pada masa penyusunan APBD dan perubahan anggaran meningkatkan risiko terjadinya kesalahan dalam penempatan kode rekening, kesesuaian belanja dengan ketentuan, serta akurasi dokumen anggaran. Meskipun demikian, penerapan mekanisme *double check* dan koordinasi antartim mampu meminimalkan kesalahan sehingga kualitas hasil kerja tetap dapat dipertahankan sesuai ketentuan yang berlaku.

Meningkatnya risiko kesalahan dalam penyusunan anggaran menunjukkan bahwa tingginya beban kerja dapat memengaruhi kualitas hasil pekerjaan. Namun demikian, mekanisme *double check* yang diterapkan di BPKAD terbukti mampu meminimalkan kesalahan administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik dapat menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pekerjaan meskipun pegawai menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengelolaan beban kerja tidak hanya bergantung pada jumlah pegawai, tetapi juga pada efektivitas sistem pengendalian organisasi,

sebagaimana turut memengaruhi kondisi fisik dan psikologis pegawai yang diuraikan pada bagian berikutnya.

c) *Implikasi terhadap Kondisi Fisik dan Psikologis Pegawai*

Beban kerja yang tinggi juga memberikan dampak terhadap kondisi fisik dan psikologis pegawai. Pegawai pada Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan sering mengalami kelelahan akibat tingginya volume pekerjaan dan pelaksanaan lembur yang cukup intensif, khususnya pada triwulan ketiga dan keempat. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan konsentrasi dan meningkatkan risiko kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai tetap mampu menjaga komitmen kerja melalui kerja sama tim yang baik, komunikasi yang efektif, serta saling mendukung dalam menyelesaikan tugas sehingga tekanan kerja dapat dikelola secara lebih baik.

Hasil observasi menunjukkan bahwa pada periode puncak beban kerja, pegawai di Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan terlihat lebih sering mengeluh kelelahan, dan beberapa informan mengakui bahwa mereka pernah melakukan kesalahan kecil seperti salah input data atau tertukar dokumen, meskipun kesalahan tersebut dapat segera diperbaiki. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai tetap mampu menjaga komitmen kerja melalui kerja sama tim yang baik, komunikasi yang efektif, serta saling mendukung dalam menyelesaikan tugas sehingga tekanan kerja dapat dikelola secara lebih baik.

Kondisi fisik dan psikologis pegawai yang mengalami kelelahan akibat tingginya beban kerja berpotensi menurunkan konsentrasi serta meningkatkan risiko kesalahan dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mar'ah & Farida (2026) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan fokus dan ketelitian pegawai. Akan tetapi, penelitian ini menemukan bahwa kerja sama tim yang kuat mampu menjadi mekanisme adaptasi dalam menghadapi tekanan pekerjaan sehingga dampak negatif beban kerja dapat diminimalkan, sebagaimana pada akhirnya membentuk pola implikasi menyeluruh terhadap efektivitas pelaksanaan tugas organisasi yang dirangkum pada bagian penutup berikut.

d) *Implikasi terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Organisasi*

Secara keseluruhan, beban kerja yang tidak merata berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas di BPKAD Provinsi Sumatera Barat. Masing-masing bidang menghadapi karakteristik permasalahan yang berbeda sehingga memerlukan penanganan yang berbeda pula. Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan membutuhkan penambahan sumber daya manusia dan fasilitas kerja untuk mengurangi penumpukan pekerjaan. Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah memerlukan penguatan mekanisme pengendalian mutu dalam penyusunan anggaran, sedangkan Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah menunjukkan bahwa inovasi melalui sistem pembagian *Person in Charge* (PIC) mampu menciptakan distribusi pekerjaan yang lebih proporsional. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja tidak cukup dilakukan melalui penambahan pegawai semata, tetapi juga memerlukan perbaikan sistem kerja, penguatan koordinasi, serta kebijakan organisasi yang mampu menyesuaikan karakteristik masing-masing bidang.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja harus dilakukan berdasarkan karakteristik masing-masing bidang kerja. Penambahan

pegawai memang diperlukan pada bidang dengan beban kerja tinggi, namun inovasi dalam sistem kerja, koordinasi antartim, dan pembagian tugas yang jelas juga terbukti mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja di sektor publik memerlukan pendekatan yang bersifat menyeluruh, yaitu melalui perbaikan sumber daya manusia, sistem kerja, dan dukungan organisasi secara bersamaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan sejumlah temuan penting yang menjawab tujuan awal penelitian mengenai gambaran beban kerja pegawai serta implikasinya terhadap pelaksanaan tugas di BPKAD Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja pegawai belum terdistribusi secara merata: Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan memiliki beban kerja tertinggi akibat tingginya volume pekerjaan, keterbatasan sumber daya manusia, dan tekanan waktu pada akhir tahun anggaran; Bidang Anggaran dan Pembinaan Keuangan Daerah mengalami beban kerja yang bersifat periodik mengikuti siklus penyusunan APBD; sedangkan Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah memiliki beban kerja yang lebih proporsional setelah diterapkannya sistem *Person in Charge* (PIC). Beban kerja tersebut berdampak pada keterlambatan pencairan anggaran, meningkatnya risiko kesalahan dalam penyusunan anggaran, serta kelelahan fisik dan psikologis pegawai yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas, meskipun pegawai tetap menunjukkan komitmen tinggi melalui resiliensi kolektif dan kerja sama tim.

Temuan tersebut memberikan sumbangan keilmuan yang berarti, baik pada tataran teoretis maupun kontekstual. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat relevansi teori beban kerja Tarwaka mengenai *work overload* dan tekanan waktu, serta memperkaya pemahaman mengenai dimensi psikologis beban kerja dengan menunjukkan bahwa resiliensi kolektif dapat menjadi mekanisme adaptif yang meredam dampak negatif beban kerja tinggi, sebuah nuansa yang belum banyak diungkap dalam penelitian kuantitatif terdahulu. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengungkapan bahwa karakteristik beban kerja dan implikasinya bersifat spesifik per bidang, bukan seragam pada seluruh organisasi, sehingga strategi pengelolaannya juga perlu disesuaikan dengan fungsi dan kompleksitas masing-masing unit kerja. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya khazanah literatur manajemen beban kerja pada organisasi sektor publik, khususnya pada institusi pengelola keuangan daerah yang selama ini lebih banyak dikaji melalui pendekatan kuantitatif lintas-variabel.

Di balik kontribusinya, penelitian ini tetap memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasil secara proporsional, yaitu cakupan penelitian yang terbatas pada satu instansi dengan sepuluh informan sehingga generalisasi temuan ke perangkat daerah lain perlu dilakukan secara hati-hati, serta desain deskriptif kualitatif yang lebih menekankan pemahaman mendalam pada konteks spesifik dibandingkan pengukuran kuantitatif atas besaran dampak beban kerja. Meskipun demikian, temuan mengenai ketimpangan beban kerja antarbidang memberikan implikasi praktis yang jelas: BPKAD Provinsi Sumatera Barat disarankan untuk mengoptimalkan pengelolaan beban kerja melalui pemerataan distribusi tugas, pemenuhan kebutuhan pegawai berdasarkan hasil ANJAB dan ABK, serta peningkatan fasilitas kerja, sementara inovasi sistem kerja seperti pembagian *Person in Charge* (PIC) dan mekanisme double check perlu dipertahankan dan dikembangkan

lebih lanjut. Berdasarkan keterbatasan dan implikasi tersebut, penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan penelitian ke perangkat daerah pengelola keuangan lain, mengkaji secara kuantitatif besaran hubungan antara beban kerja dan efektivitas tugas untuk melengkapi temuan kualitatif ini, serta menelaah lebih lanjut faktor-faktor yang membentuk resiliensi kolektif pegawai dalam menghadapi tekanan kerja tinggi.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, BPKAD Provinsi Sumatera Barat disarankan untuk mengoptimalkan pengelolaan beban kerja melalui pemerataan distribusi tugas antar bidang, terutama dengan menambah personel pada Bidang Perbendaharaan, Akuntansi, dan Pelaporan yang memiliki beban kerja tertinggi serta melengkapi fasilitas kerja yang masih terbatas, sementara inovasi sistem kerja seperti pembagian *Person in Charge* (PIC) yang telah terbukti efektif di Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah perlu diadopsi dan dikembangkan di bidang lain guna meningkatkan efisiensi dan mengurangi tumpang tindih tanggung jawab. Selain itu, penguatan mekanisme *double check* dalam penyusunan anggaran perlu dipertahankan untuk meminimalkan risiko kesalahan administrasi, serta program kesehatan dan kesejahteraan pegawai perlu disediakan untuk mengelola dampak fisik dan psikologis akibat tekanan kerja tinggi, khususnya pada periode puncak beban kerja di triwulan III dan IV.

REFERENSI

- Ananda, M. S., Wadud, M., & Handayani, S. (2021). Pengaruh beban kerja dan lingkungan kerja terhadap stres kerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Tanjungkarang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 2(4), 186-195.
- Anindya, N. E., & Swaramarinda, D. R. (2026). ANALISIS BEBAN KERJA PADA DIVISI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PT X. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 3(5), 1293-1304. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v3i5.2028>
- Assa, A. F. (2022). Dampak beban kerja dan lingkungan kerja terhadap burnout syndrome pada karyawan pt. Sinergi integra services. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 436-451.
- Astianto, A., & Supriyadi, H. (2014). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Manajemen*, 3(7), 1-17.
- Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183-1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi)*. PT Bumi Aksara.
- Jreisat, J. E. (2017). *Public organization management: The development and practice of public management* (2nd ed.). Routledge.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Fitriani, F., Sari, A. P., Sari, N. M., Bahri, S., Purba, B., Purba, E., & Bahri, S. (2021). *Analisis beban kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.

- Mar'ah, S., & Farida, S. I. (2026). Analisis Beban Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Pondok Karya, Kota Tangerang Selatan. *Jurnal MADANI: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.33753/madani.v9i1.516>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108-110.
- Paramitadewi, K. F. (2017). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3370-3397.
- Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. (2021). *Rencana Strategis Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2021-2026*. BPKAD Provinsi Sumatera Barat.
- Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. (2025). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Barat Tahun 2025*. BPKAD Provinsi Sumatera Barat.
- Peraturan Gubernur Sumatera Barat Nomor 29 Tahun 2023 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational behavior (16th ed.)*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Tarwaka. (2015). *Ergonomi industri: Dasar-dasar pengetahuan ergonomi dan aplikasi di tempat kerja (Edisi II)*. Harapan Press.