

## Analisis Beban Kerja sebagai Instrumen Penataan SDM: Studi Implementasi di Itwasda Polda Gorontalo

Lina Linggar Wati\*, Arifin Tahir, Yacob Noho Nani  
Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia  
\*lina.gtlo2017@gmail.com

### Abstract

*Workload disparities in police organizations threaten the effectiveness of internal oversight functions. The Regional Inspectorate (Itwasda) of Gorontalo Regional Police faces an imbalanced distribution of workload across sections reaching 35%, with indications of overload in some personnel and underutilization in others. This study aims to analyze the effectiveness of Workload Analysis (WLA) implementation as a human resource management instrument at Itwasda Gorontalo Regional Police, identify supporting and inhibiting factors, and formulate strategic recommendations for optimizing human resource management. The research methodology employs a descriptive qualitative approach with data collection techniques through in-depth interviews, participatory observation, and documentation studies. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model, with data validity ensured through source and method triangulation as well as member checks. Research findings reveal significant workload disparities: Itbid Section (138% - overload), Dumasari Section (142% - overload), and Renmin Section (76% - underutilized). WLA implementation successfully reduced disparities from 66% to 23% following task redistribution, with a 35% increase in organizational efficiency and 20% improvement in personnel job satisfaction. Supporting factors include leadership commitment, data availability, and quality human resource capacity. Main constraints are limitations in integrated information systems, personnel resistance to change, and limited technical understanding of WLA methodology. The study concludes that WLA implementation effectively addresses workload disparities and enhances organizational performance through proportional task redistribution. Strategic recommendations include strengthening leadership commitment, continuous training, digital information system development, effective change management, and replicating best practice models to other police units to achieve professional and accountable human resource governance.*

**Keywords:** *Workload Analysis; Human Resource Management; Regional Inspectorate; Policy Implementation; Police Organization*

### Abstrak

Disparitas beban kerja dalam organisasi kepolisian mengancam efektivitas fungsi pengawasan internal. Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda) Polda Gorontalo menghadapi ketidakseimbangan distribusi beban kerja antar seksi mencapai 35%, dengan indikasi overload pada beberapa personel dan underutilization pada yang lain. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas implementasi Analisis Beban Kerja (ABK) sebagai instrumen penataan SDM di Itwasda Polda Gorontalo, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk optimalisasi penataan SDM. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, dengan validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan metode serta

*member check*. Hasil penelitian menunjukkan disparitas beban kerja signifikan: Seksi Itbid (138% - overload), Seksi Dumasari (142% - overload), dan Seksi Renmin (76% - *underutilized*). Implementasi ABK berhasil mengurangi disparitas dari 66% menjadi 23% setelah redistribusi tugas, dengan peningkatan efisiensi organisasi 35% dan kepuasan kerja personel 20%. Faktor pendukung meliputi komitmen pimpinan, ketersediaan data, dan kapasitas SDM berkualitas. Kendala utama adalah keterbatasan sistem informasi terintegrasi, resistensi perubahan personel, dan pemahaman teknis metodologi ABK yang masih terbatas. Penelitian menyimpulkan bahwa implementasi ABK efektif mengatasi disparitas beban kerja dan meningkatkan kinerja organisasi melalui redistribusi tugas yang proporsional. Rekomendasi strategis mencakup penguatan komitmen pimpinan, pelatihan berkelanjutan, pengembangan sistem informasi digital, manajemen perubahan yang efektif, dan replikasi model *best practice* ke unit kepolisian lainnya untuk mewujudkan tata kelola SDM yang profesional dan akuntabel.

**Kata Kunci: Analisis Beban Kerja; Penataan Sumber Daya Manusia; Inspektorat Pengawasan Daerah; Implementasi Kebijakan; Organisasi Kepolisian**

## **Pendahuluan**

Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai institusi penegak hukum menghadapi kompleksitas tugas yang memerlukan manajemen SDM yang optimal. Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda) sebagai unit pengawasan internal memiliki peran strategis dalam memastikan tata kelola organisasi kepolisian yang baik. Namun, praktik di lapangan menunjukkan adanya ketidakseimbangan distribusi beban kerja yang berdampak pada efektivitas fungsi pengawasan (Pangestu, 2022). Data awal penelitian di Itwasda Polda Gorontalo mengindikasikan disparitas beban kerja antara seksi mencapai 35%, dengan beberapa personel mengalami beban kerja berlebih sementara yang lain mengalami *underutilization*. Disparitas beban kerja dalam organisasi kepolisian telah menjadi permasalahan mendesak yang mengancam efektivitas fungsi pengawasan internal. Data empiris di Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda) Polda Gorontalo menunjukkan fenomena ketidakseimbangan distribusi beban kerja antar seksi yang mencapai 35%, dengan indikasi overload pada beberapa personel sementara yang lain mengalami *underutilization*. Kondisi ini secara langsung mengancam kualitas pengawasan internal yang merupakan pilar akuntabilitas dan integritas organisasi kepolisian (Purnama, 2025).

Penelitian Nurwiranti & Rachmah (2021) pada konteks kepolisian Indonesia menunjukkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dapat memicu stress kerja yang berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Lebih kritis lagi, studi Analalaki (2022) menemukan bahwa beban kerja berlebihan pada unit kriminal kepolisian dapat memicu stress traumatik dan bahkan pikiran bunuh diri pada anggota, menunjukkan urgensi penanganan masalah ini. Dalam konteks unit pengawasan internal seperti Itwasda, disparitas beban kerja memiliki implikasi yang lebih serius karena berpotensi mengganggu fungsi *checks and balances* dalam sistem kepolisian. Jeremy M Wilson & Grammich (2024) dalam penelitian terbaru mereka menegaskan pentingnya pendekatan sistematis dalam perencanaan tenaga kerja dan pengelolaan tuntutan beban kerja untuk mempertahankan efektivitas operasional kepolisian (Fariq, Zamsiswaya, & Tambak, 2022). Penataan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi publik merupakan elemen krusial dalam mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel. Di lingkungan kepolisian, khususnya pada Inspektorat Pengawasan Daerah (Itwasda), tantangan penataan SDM semakin kompleks seiring meningkatnya tuntutan

profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas pengawasan internal (Hakim, 2025). Salah satu instrumen strategis yang digunakan dalam proses penataan SDM adalah Analisis Beban Kerja (ABK), yang bertujuan untuk mengukur volume kerja secara objektif dan menentukan kebutuhan personel secara rasional.

Permasalahan utama dan tujuan yang diangkat dalam penelitian ini adalah menganalisis implementasi kebijakan ABK di Itwasda Polda Gorontalo, mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk optimalisasi penataan SDM yang belum optimalnya implementasi kebijakan ABK di Itwasda Polda Gorontalo, yang berdampak pada ketidakseimbangan distribusi tugas, potensi *overload* kerja, dan kurangnya efektivitas pelaksanaan fungsi pengawasan. Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana ABK diterapkan sebagai alat penataan SDM, serta sejauh mana kebijakan tersebut mampu menjawab tantangan organisasi dalam konteks lokal.

Kajian tentang analisis beban kerja dalam organisasi kepolisian menunjukkan karakteristik yang berbeda signifikan dengan organisasi publik pada umumnya. Jeremy M Wilson & Weiss (2012) dalam "*Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation*" menekankan bahwa beban kerja kepolisian memiliki sifat tidak dapat diprediksi dan memerlukan respons cepat yang berbeda dengan pekerjaan administratif biasa. Dessler (2020) dalam "*Human Resource Management*" mengidentifikasi ABK sebagai instrumen kritis dalam *strategic human resource planning*, namun implementasinya dalam konteks kepolisian memerlukan pendekatan khusus mengingat karakteristik hierarkis dan operasional yang unik. Studi internasional menunjukkan urgensi analisis beban kerja dalam kepolisian. Penelitian Jeremy M Wilson & Grammich (2024) yang dipublikasikan dalam "*Policing: A Journal of Policy and Practice*" menemukan bahwa pendekatan sistematis terhadap perencanaan tenaga kerja dapat meningkatkan efektivitas operasional kepolisian secara signifikan. Sementara itu, studi *human factors approach* oleh peneliti di ResearchGate (2022) mengidentifikasi bahwa beban kerja berlebihan pada penyidik kepolisian disebabkan oleh tantangan operasional, interaksi dengan publik, dan tantangan organisasional yang kompleks. Literatur tentang beban kerja kepolisian mulai berkembang dengan fokus yang beragam. Studi Nurwiranti & Rachmah (2021) pada personel Kepolisian Samarinda menemukan korelasi signifikan antara beban kerja dan stress kerja yang berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian Analalaki (2022) pada unit kriminal kepolisian menemukan bahwa beban kerja berlebihan dapat memicu stress traumatik dan bahkan pikiran bunuh diri, menunjukkan dampak serius dari ketidakseimbangan beban kerja. Studi terbaru Nundarto, Supriyanto, & Hendrajaya (2025) pada Polsek Brangsong mengonfirmasi hubungan negatif antara beban kerja dan tingkat konsentrasi anggota polisi dalam menjalankan tugas operasional.

Orisinalitas penelitian terletak pada empat aspek fundamental. Pertama, penelitian ini merupakan studi pertama yang secara spesifik menganalisis disparitas beban kerja 35% antar seksi di unit pengawasan internal kepolisian, sebuah fenomena yang belum pernah diteliti secara mendalam dalam literatur Indonesia. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan teori implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn (1975) dengan pendekatan *systematic workforce planning* dari Jeremy M Wilson & Grammich (2024) untuk menganalisis efektivitas implementasi ABK dalam konteks kepolisian. Ketiga, penelitian ini mengembangkan *framework* analisis yang menghubungkan implementasi ABK dengan *outcome* penataan SDM melalui indikator terukur: distribusi beban kerja, produktivitas organisasi, dan efektivitas fungsi pengawasan internal. Keempat, penelitian ini menyajikan studi kasus mendalam pada Itwasda Polda Gorontalo yang belum pernah diteliti sebelumnya, memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan praktik ABK pada unit pengawasan internal kepolisian di Indonesia.

Metodologi yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen (Creswell, 2023). Pendekatan ini dipilih untuk menangkap dinamika implementasi kebijakan secara kontekstual dan mendalam, serta memahami persepsi dan praktik aktor-aktor organisasi dalam menerapkan ABK. Fenomena ketidakseimbangan beban kerja ini tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada kualitas output organisasi secara keseluruhan. Ketimpangan distribusi tugas dapat memicu stress kerja, penurunan motivasi, dan pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi (Fanasa, 2025). Dalam konteks Itwasda Polda Gorontalo, kondisi ini berpotensi mempengaruhi kualitas pengawasan internal dan akuntabilitas organisasi kepolisian di wilayah Gorontalo.

Kajian tentang analisis beban kerja dalam organisasi kepolisian menunjukkan karakteristik yang berbeda signifikan dengan organisasi publik pada umumnya. Jeremy M Wilson & Weiss (2012) dalam "*Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation*" menekankan bahwa beban kerja kepolisian memiliki sifat tidak dapat diprediksi dan memerlukan respons cepat yang berbeda dengan pekerjaan administratif biasa. Dessler (2020) dalam "*Human Resource Management*" mengidentifikasi ABK sebagai instrumen kritis dalam strategic human resource planning, namun implementasinya dalam konteks kepolisian memerlukan pendekatan khusus mengingat karakteristik hierarkis dan operasional yang unik. Studi internasional menunjukkan urgensi analisis beban kerja dalam kepolisian. Penelitian Jeremy M Wilson & Grammich (2024) yang dipublikasikan dalam "*Policing: A Journal of Policy and Practice*" menemukan bahwa pendekatan sistematis terhadap perencanaan tenaga kerja dapat meningkatkan efektivitas operasional kepolisian secara signifikan. Sementara itu, studi *human factors approach* oleh peneliti di ResearchGate (2022) mengidentifikasi bahwa beban kerja berlebihan pada penyidik kepolisian disebabkan oleh tantangan operasional, interaksi dengan publik, dan tantangan organisasional yang kompleks. Di Indonesia, literatur tentang beban kerja kepolisian mulai berkembang dengan fokus yang beragam. Studi Nurwiranti & Rachmah (2021) pada personel Kepolisian Samarinda menemukan korelasi signifikan antara beban kerja dan stress kerja yang berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja. Penelitian Analalaki (2022) pada unit kriminal kepolisian menemukan bahwa beban kerja berlebihan dapat memicu stress traumatik dan bahkan pikiran bunuh diri, menunjukkan dampak serius dari ketidakseimbangan beban kerja. Studi terbaru Nundarto et al. (2025) pada Polsek Brangsong mengonfirmasi hubungan negatif antara beban kerja dan tingkat konsentrasi anggota polisi dalam menjalankan tugas operasional.

Kajian tentang analisis beban kerja dalam organisasi publik telah mengalami perkembangan signifikan dalam literatur administrasi publik. Robbins & Judge (2023) dalam "*Organizational Behavior*" menekankan bahwa analisis beban kerja merupakan *foundation* dalam job design yang efektif. Sementara itu, Dessler (2020) dalam "*Human Resource Management*" mengidentifikasi ABK sebagai instrumen kritis dalam *strategic human resource planning*. Dalam konteks organisasi kepolisian, penelitian Cordner (2023) tentang "*Police Administration*" menunjukkan pentingnya *workload analysis* dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya kepolisian. Studi empiris J. M. Wilson & Bennett (2018) pada organisasi kepolisian di Amerika Serikat menemukan bahwa implementasi *systematic workload analysis* dapat meningkatkan efisiensi operasional hingga 23% dan kepuasan kerja personel hingga 31%.

Penelitian ini mengisi gap akademik dengan menganalisis implementasi ABK sebagai instrumen penataan SDM pada unit pengawasan internal kepolisian melalui perspektif yang holistik. Orisinalitas penelitian terletak pada tiga aspek utama: Pertama,

penelitian ini menggunakan pendekatan implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn yang diintegrasikan dengan teori manajemen SDM untuk menganalisis efektivitas implementasi ABK. Pendekatan integratif ini belum pernah diterapkan dalam kajian ABK pada organisasi kepolisian. Kedua, penelitian ini mengembangkan *framework* analisis yang menghubungkan implementasi ABK dengan *outcome* penataan SDM melalui indikator-indikator yang terukur, seperti produktivitas kerja, distribusi beban kerja, dan kepuasan kerja personel. Ketiga, penelitian ini menyajikan studi kasus mendalam pada Itwasda Polda Gorontalo yang belum pernah diteliti sebelumnya, sehingga memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan praktik ABK pada organisasi kepolisian, khususnya di wilayah Indonesia Timur.

Berdasarkan studi pendahuluan, teridentifikasi beberapa aspek problematik dalam implementasi ABK di Itwasda Polda Gorontalo: Aspek Struktural: Ketidakterjelasan mekanisme implementasi ABK dalam struktur organisasi Itwasda, yang tercermin dari belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan ABK secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas implementasi ABK sebagai instrumen penataan SDM di Itwasda Polda Gorontalo melalui tiga dimensi utama: proses implementasi, faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, dan dampak implementasi terhadap penataan SDM organisasi. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model implementasi kebijakan ABK yang spesifik untuk organisasi kepolisian. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi optimalisasi implementasi ABK dan perbaikan sistem penataan SDM pada unit-unit kepolisian lainnya. Signifikansi penelitian juga terletak pada relevansinya dengan agenda reformasi birokrasi nasional, khususnya dalam mendukung tercapainya birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami implementasi kebijakan Analisis Beban Kerja (ABK) di Itwasda Polda Gorontalo. Subjek penelitian meliputi pejabat struktural, staf pelaksana, dan personel yang terlibat langsung dalam proses ABK, yang dipilih secara purposif sesuai dengan relevansi dan keterlibatan mereka. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam untuk menggali pengalaman dan pemahaman informan, observasi partisipatif guna melihat langsung interaksi serta proses kerja, serta studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan, laporan ABK, struktur organisasi, dan data kepegawaian. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif *Miles* dan *Huberman* melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan Kesimpulan (*Miles, Huberman, Rohidi, & Mulyarto, 1992*). Validitas data dijamin dengan triangulasi sumber dan metode, misalnya membandingkan pernyataan pejabat tentang pembagian beban kerja dengan dokumen ABK dan hasil observasi, serta melalui *member check* dengan cara mengonfirmasi ringkasan hasil wawancara kepada informan agar pendapat mereka tercatat dengan tepat (*Rukin, 2019*).

## Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian, implementasi Analisis Beban Kerja (ABK) di Itwasda Polda Gorontalo telah dimulai sejak tahun 2020 sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi kepolisian. Proses implementasi melibatkan tiga seksi utama dalam struktur organisasi Itwasda, yaitu Seksi Dumas (Pengaduan Masyarakat dan pengawasan), Seksi Itbid (Inspektorat Pengawasan), dan Seksi Renmin (Perencanaan dan Administrasi). Hasil wawancara dengan Kepala Itwasda Polda Gorontalo mengungkapkan bahwa inisiasi implementasi ABK dilatarbelakangi oleh kebutuhan organisasi untuk mengatasi ketimpangan distribusi tugas antar seksi, meningkatkan efektivitas fungsi pengawasan internal, memenuhi tuntutan akuntabilitas dan transparansi

organisasi, mendukung program reformasi birokrasi kepolisian nasional. Data dokumentasi menunjukkan bahwa volume kerja di ketiga seksi menunjukkan variasi yang signifikan. Seksi Itbid menangani rata-rata 45 kasus per bulan, Seksi Renmin menangani 28 kasus, dan Seksi Dumasani menangani 52 kasus. Disparitas ini mencerminkan ketidakseimbangan beban kerja yang menjadi fokus utama implementasi Analisis Beban Kerja (ABK). Hasil observasi menunjukkan bahwa tahap perencanaan meliputi: inventarisasi tugas pokok dan fungsi, pengukuran waktu kerja, analisis beban kerja individual. Pelaksanaan ABK dilakukan melalui metodologi yang mengacu pada Perkap Nomor 9, (2021), merujuk pada analisis beban kerja dan bertujuan untuk menentukan jumlah personel ideal dan meningkatkan kualitas perencanaan pegawai, dan Peraturan menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja Jabatan Fungsional. Proses ini melibatkan perhitungan norma waktu, volume kerja, dan kebutuhan personel untuk setiap jenis pekerjaan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa hasil perhitungan ABK mengindikasikan:

Tabel 1. Tingkat Beban Kerja Berdasarkan Seksi

No.	Seksi	Tingkat Beban Kerja (%)	Kategori	Keterangan
1	Itbid (Inspektorat Bidang)	138%	<i>Overload</i>	Beban kerja berlebih
2	Renmin (Perencanaan dan Administrasi)	76%	<i>Underutilized</i>	Kapasitas belum optimal
3	Dumasani (Pengaduan Masyarakat dan pengawasan)	142%	<i>Overload</i>	Beban kerja berlebih

Sumber : Hasil Analisis Beban Kerja

Tabel 2. Klasifikasi Beban Kerja

Rentang Beban Kerja	Kategori	Interpretasi
< 80%	<i>Underutilized</i>	Kapasitas kerja belum optimal, perlu penambahan tugas
80% - 120%	Normal/Optimal	Beban kerja seimbang dan ideal
> 120%	<i>Overload</i>	Beban kerja berlebih, perlu redistribusi atau penambahan personel

Sumber: Hasil Analisis Beban Kerja

Berdasarkan hasil ABK, Itwasda Polda Gorontalo melakukan redistribusi tugas dan restrukturisasi personel. Beberapa tugas yang sebelumnya menjadi tanggung jawab seksi Dumasani dan Itbid dialihkan ke seksi Renmin untuk menciptakan keseimbangan beban kerja.

Tabel 3. Tindakan Berdasarkan Kategori Beban Kerja

Seksi	Kategori Awal	Rekomendasi Tindakan	Prioritas
Itbid	<i>Overload</i>	Redistribusi tugas ke seksi lain, penambahan personel	Tinggi
Renmin	<i>Underutilized</i>	Penambahan tugas dari seksi lain, optimalisasi fungsi	Sedang
Dumasani	<i>Overload</i>	Redistribusi tugas, evaluasi proses kerja, penambahan personel	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Beban Kerja

Komitmen Pimpinan Hasil wawancara dengan personel dan pejabat struktural menunjukkan adanya komitmen kuat dari pimpinan untuk mendukung implementasi ABK. Hal ini tercermin dari alokasi anggaran, pembentukan tim kerja, dan dukungan kebijakan internal yang memfasilitasi proses implementasi. Ketersediaan Data Organisasi memiliki sistem dokumentasi yang relatif baik, sehingga memudahkan proses pengumpulan data untuk keperluan analisis beban kerja. Data historis mengenai volume kasus, jenis perkara, dan waktu penyelesaian tersedia dalam sistem informasi internal. Kapasitas Sumber Daya Manusia Personel Itwasda Polda Gorontalo memiliki latar belakang pendidikan yang memadai, dengan kapasitas ini mendukung pemahaman terhadap konsep dan metodologi ABK. Keterbatasan Sistem Informasi Meskipun memiliki data yang memadai, sistem informasi yang ada belum terintegrasi secara optimal. Proses input dan analisis data masih dilakukan secara manual, sehingga membutuhkan waktu dan tenaga yang relatif besar. Resistensi perubahan sebagian personel menunjukkan resistensi terhadap perubahan distribusi tugas yang direkomendasikan hasil ABK. Kekhawatiran akan penambahan beban kerja dan perubahan zona kenyamanan menjadi faktor utama resistensi ini. Pemahaman teknis hasil penelitian dengan personel serta staf pelaksana menunjukkan bahwa 67% staf pelaksana personel belum memahami metodologi ABK secara komprehensif. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya partisipasi dalam proses implementasi. Implementasi ABK telah menghasilkan redistribusi tugas yang lebih proporsional. Hasil evaluasi setelah 6 bulan implementasi menunjukkan:

Tabel 4. Distribusi Beban Kerja Sebelum dan Sesudah Implementasi ABK

Seksi	Beban Kerja Awal	Beban Kerja Setelah Redistribusi	Selisih	Status Perbaikan
Itbid	138%	108%	-30%	Membaik
Renmin	76%	92%	16%	Membaik
Dumasan	142%	115%	-27%	Membaik
Rata-rata	119%	105%	-14%	Optimal

Sumber: Hasil Analisis Beban Kerja

Tabel 5. Analisis Dampak Implementasi ABK

Indikator	Sebelum ABK	Setelah ABK	Persentase Peningkatan
Keseimbangan Beban Kerja	66% seksi optimal	100% seksi optimal	52%
Rata-rata Beban Kerja	119%	105%	-12%
Efisiensi Organisasi	Rendah	Sedang	35%
Kepuasan Kerja Personel	65%	78%	20%

Sumber: Hasil Analisis Beban Kerja

Temuan disparitas beban kerja hingga 66% (dari 76% hingga 142%) dapat dianalisis melalui model implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn (1975) yang mengidentifikasi enam variabel kritis dalam implementasi kebijakan. Pertama, standar dan sasaran kebijakan ABK telah jelas ditetapkan dalam regulasi, namun implementasinya mengalami distorsi. Kedua, sumber daya organisasi menunjukkan ketidakseimbangan alokasi yang signifikan, tercermin dari kondisi *overload* pada Seksi Itbid (138%) dan Dumasan (142%) sementara Seksi Renmin mengalami *underutilization* (76%). Ketiga, komunikasi antar organisasi dalam implementasi ABK tampaknya belum efektif dalam menciptakan koordinasi redistribusi beban kerja antar seksi. Keempat, karakteristik agen pelaksana menunjukkan variasi kapasitas dan beban kerja yang tidak

proporsional, mengindikasikan kelemahan dalam aspek disposisi implementor sebagai variabel kelima. Keenam, lingkungan ekonomi, sosial, dan politik organisasi kepolisian yang hierarkis dan birokratis berpotensi menghambat fleksibilitas redistribusi tugas antar seksi. *Model Van Meter* dan *Van Horn* menjelaskan bahwa gap antara standar kebijakan (distribusi beban kerja optimal 80-120%) dengan realitas implementasi (disparitas 66%) mengindikasikan kegagalan dalam dimensi komunikasi dan koordinasi antar unit organisasi. Dari perspektif *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, temuan ini mencerminkan kegagalan dalam *workforce planning* dan *job design* yang optimal. Dessler (2020) menegaskan bahwa analisis beban kerja merupakan *foundation* dalam *strategic HR planning* yang bertujuan mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia berdasarkan volume dan kompleksitas pekerjaan. Kondisi *overload* pada Seksi Itbid dan Dumasmen menunjukkan kegagalan dalam *capacity management*, sementara *underutilization* pada Seksi Renmin mengindikasikan inefisiensi dalam *resource allocation*.

Jeremy M Wilson & Grammich (2024) dalam konteks kepolisian menekankan pentingnya *systematic workforce planning* untuk mengatasi tantangan operasional yang tidak dapat diprediksi. Temuan ini sejalan dengan studi Lipp (2018) yang menunjukkan bahwa *job demands* dan *administrative stressors* berkorelasi signifikan dengan *emotional exhaustion* pada petugas kepolisian, mengonfirmasi dampak negatif ketidakseimbangan beban kerja terhadap kesejahteraan personel. Disparitas 66% dalam beban kerja di Itwasda Polda Gorontalo bertentangan dengan prinsip *workload balancing* yang menjadi kunci efektivitas organisasi kepolisian. Robbins & Judge (2023) mengidentifikasi bahwa ketidakseimbangan beban kerja dapat memicu *job stress*, menurunkan *organizational commitment*, dan menghambat pencapaian *organizational performance*. Penelitian Zeng, Zhang, Chen, & Liu (2020) pada organisasi kepolisian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki peran signifikan dalam memoderasi hubungan antara beban kerja dan *job burnout*, menegaskan pentingnya dukungan organisasi dalam mengelola disparitas beban kerja. Lebih kritis lagi, dalam konteks unit pengawasan internal seperti Itwasda, disparitas beban kerja ini berpotensi mengganggu fungsi *checks and balances* dalam sistem kepolisian.

Mathis & Jackson (2019) menegaskan bahwa *systematic workload analysis* harus diikuti dengan *corrective action* berupa redistribusi tugas atau realokasi personel untuk mencegah *burnout* dan mempertahankan *service quality*. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Mumford, Liu, & O'leary (2025) yang menemukan korelasi negatif antara stres kerja dan *job satisfaction* pada petugas kepolisian di Amerika Serikat, menunjukkan urgensi implementasi strategi manajemen beban kerja yang efektif. Kegagalan implementasi ABK dalam menciptakan distribusi beban kerja yang optimal menunjukkan perlunya intervensi strategis dalam *HR policy implementation* dan *organizational restructuring* di Itwasda Polda Gorontalo.

## **1. Efektivitas Implementasi ABK dalam Konteks Organisasi Kepolisian**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi ABK di Itwasda Polda Gorontalo telah mencapai tingkat efektivitas yang relatif baik, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Mengacu pada model implementasi kebijakan Van Meter & Van Horn (1975), keberhasilan implementasi ABK dipengaruhi oleh beberapa variabel kunci: Standar dan Tujuan Kebijakan ABK memiliki standar dan tujuan yang jelas, yaitu menciptakan keseimbangan beban kerja dan meningkatkan efisiensi organisasi. Kejelasan tujuan ini memudahkan proses implementasi dan evaluasi keberhasilan. Penelitian Otoo (2024) menekankan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kinerja karyawan dan



efektivitas layanan kepolisian. Sumber Daya Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan dukungan anggaran yang memadai menjadi faktor pendukung utama implementasi (Guslidiawati, Nasrizal, & Rasuli, 2021). Namun, keterbatasan teknologi informasi masih menjadi kendala dalam optimalisasi proses ABK. Komunikasi dan Koordinasi Proses komunikasi *vertikal* antara pimpinan dan bawahan berjalan dengan baik, tetapi komunikasi *horizontal* antar seksi masih perlu diperkuat untuk memastikan sinkronisasi dalam redistribusi tugas.

## 2. Analisis Faktor-Faktor Implementasi dalam Perspektif Teori Manajemen SDM

Dari perspektif teori manajemen SDM, implementasi ABK di Itwasda Polda Gorontalo dapat dianalisis melalui kerangka *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang dikembangkan oleh Dessler (2020) : *Job Analysis* dan *Job Design* ABK berfungsi sebagai instrumen *job analysis* yang komprehensif, memberikan gambaran detail tentang tugas, tanggung jawab, dan beban kerja setiap posisi. Hasil analisis ini menjadi dasar untuk *redesign* pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Temuan ini didukung oleh penelitian Boon, Eckardt, Lepak, & Boselie (2018) yang menekankan bahwa integrasi antara *strategic human resource management* dan *organizational design* merupakan kunci keberhasilan transformasi organisasi dalam sektor publik. *Performance Management* Implementasi ABK memberikan kontribusi signifikan terhadap sistem *performance management* melalui penetapan standar kinerja yang objektif dan terukur. Hal ini sejalan dengan konsep *Management by Objectives (MBO)* yang menekankan pentingnya target dan indikator kinerja yang jelas (Rouza & Yanto, 2020). *Human Resource Planning* ABK menyediakan data empiris untuk perencanaan Sumber Daya Manusia jangka pendek dan jangka panjang. Informasi mengenai kebutuhan personel, gap kompetensi, dan proyeksi beban kerja masa depan dapat digunakan sebagai basis perencanaan strategis Sumber Daya Manusia. Penelitian Hardiansyah (2023) mengonfirmasi pentingnya evaluasi faktor-faktor kritis dalam mengukur kinerja sumber daya manusia kepolisian untuk mencapai efektivitas organisasional.

## 3. Implikasi Implementasi ABK terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi Analisis Beban Kerja di Itwasda Polda Gorontalo menunjukkan dampak multidimensional terhadap kinerja organisasi yang dapat dianalisis melalui tiga aspek utama. Dari dimensi efisiensi, ABK telah menghasilkan optimalisasi alokasi sumber daya melalui redistribusi tugas berdasarkan analisis objektif, yang berdampak pada pengurangan duplikasi pekerjaan dan utilisasi optimal personel. Peningkatan ini tercermin dari meningkatnya jumlah kasus yang diselesaikan per bulan, penurunan waktu rata-rata penyelesaian kasus, dan peningkatan kualitas laporan pengawasan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prasojo & Kurniawan (2019) yang menemukan bahwa implementasi ABK efektif dapat mengurangi redundansi tugas hingga 28% dan meningkatkan produktivitas organisasi hingga 19%. Senada dengan hal tersebut, studi Karim & Rehman (2012) menunjukkan bahwa *performance management* yang sistematis dalam organisasi kepolisian dapat meningkatkan efektivitas operasional hingga 35% melalui *institutional performance framework* yang terstruktur.

Dari sisi efektivitas, ABK berkontribusi pada peningkatan kualitas output organisasi melalui distribusi beban kerja yang lebih seimbang, memungkinkan personel fokus pada tugas-tugas strategis dan memberikan perhatian optimal pada setiap kasus pengawasan. Hasil survei kepuasan internal menunjukkan peningkatan indeks kepuasan kerja personel, mengindikasikan bahwa ABK tidak hanya berdampak pada aspek teknis organisasi tetapi juga pada aspek psikologis dan motivasional. Hal ini mengonfirmasi temuan J. M. Wilson & Bennett (2018) bahwa implementasi *systematic workload analysis*

dapat meningkatkan kepuasan kerja personel hingga 31%. Studi Nugroho (2022)) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi melalui mediasi keterlibatan kerja dan kinerja personel kepolisian. Dalam dimensi akuntabilitas, ABK memperkuat transparansi dan objektivitas melalui sistem pengukuran kinerja yang terstandar, memungkinkan monitoring dan evaluasi yang lebih efektif serta meningkatkan akuntabilitas vertikal dan horizontal dalam organisasi.

#### 4. Tantangan dan Peluang Pengembangan

Implementasi ABK menghadapi tantangan multifaset yang memerlukan perhatian strategis. Dari aspek teknis, keterbatasan sistem informasi terintegrasi menjadi hambatan utama, di mana proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data yang masih manual menghambat efisiensi dan akurasi hasil ABK. Aspek budaya organisasi menunjukkan resistensi perubahan pada sebagian personel yang telah lama berada dalam zona kenyamanan, memerlukan adaptasi yang tidak mudah dalam menghadapi perubahan distribusi tugas dan sistem kerja. Meskipun memiliki SDM berkualitas, kapasitas teknis dalam metodologi ABK masih perlu ditingkatkan melalui pelatihan berkelanjutan dan pengembangan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Paauwe & Boon (2018) yang mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap perubahan dalam implementasi sistem HRM merupakan tantangan universal dalam organisasi publik yang memerlukan pendekatan *change management* yang komprehensif. Namun demikian, terdapat peluang pengembangan yang strategis untuk mengoptimalkan implementasi ABK. Integrasi teknologi melalui pengembangan sistem informasi terintegrasi berbasis digital dapat mengoptimalkan proses ABK dengan otomatisasi pengumpulan data, analisis *real-time*, dan *dashboard* monitoring yang akan meningkatkan efisiensi dan akurasi implementasi. Keberhasilan implementasi ABK di Itwasda Polda Gorontalo berpotensi menjadi model untuk replikasi di unit-unit kerja kepolisian lainnya melalui standardisasi metodologi dan proses implementasi. *Establishment of center of excellence* untuk ABK dalam organisasi kepolisian dapat memastikan *sustainability* dan *continuous improvement* program, mendukung profesionalisasi dan modernisasi birokrasi kepolisian secara keseluruhan.

#### 5. Implikasi Teoretis dan Praktis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis signifikan pada pengembangan literatur implementasi kebijakan dalam konteks organisasi kepolisian. Integrasi model *Van Meter* dan *Van Horn* dengan teori manajemen SDM menghasilkan *framework* analisis komprehensif untuk mengevaluasi implementasi kebijakan ABK, memperkaya literatur mengenai *workload analysis* dalam organisasi publik khususnya pada unit pengawasan internal. Identifikasi faktor-faktor sukses dan tantangan implementasi memberikan *insight* berharga bagi pengembangan teori dan praktik ABK yang selama ini masih terbatas dalam konteks kepolisian Indonesia. Penelitian Kiefer, Hartley, Conway, & Briner (2018) menegaskan bahwa pendekatan *contingency theory* dalam manajemen organisasi kepolisian memungkinkan adaptasi struktur dan proses sesuai dengan karakteristik lingkungan operasional yang dinamis. Secara praktis, penelitian ini menghasilkan rekomendasi strategis untuk optimalisasi implementasi ABK di organisasi kepolisian, dengan model implementasi yang dapat diadaptasi dan direplikasi di unit-unit kepolisian lainnya sesuai penyesuaian konteks lokal. Hasil penelitian memberikan input berharga bagi pembuat kebijakan dalam merancang regulasi dan pedoman implementasi ABK yang lebih efektif, dengan identifikasi *best practices* dan *lessons learned* sebagai referensi pengembangan kebijakan masa mendatang. Kontribusi praktis ini sangat relevan dengan agenda reformasi birokrasi kepolisian dan upaya peningkatan akuntabilitas organisasi penegak hukum di Indonesia.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Analisis Beban Kerja (ABK) di Itwasda Polda Gorontalo telah memberikan kontribusi nyata terhadap perbaikan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya dalam mengurangi disparitas beban kerja antar seksi dari kondisi awal yang didominasi *overload* dan *underutilization* menjadi lebih seimbang dan proporsional. Keberhasilan implementasi ABK tercermin dari peningkatan efisiensi kinerja organisasi, penguatan akuntabilitas kerja, dan peningkatan signifikan kepuasan personel. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi kendala berupa keterbatasan integrasi sistem informasi, resistensi perubahan dari sebagian personel, serta keterbatasan pemahaman teknis mengenai metodologi ABK. Untuk mengoptimalkan implementasi ABK di masa mendatang, diperlukan lima langkah strategis: penguatan komitmen pimpinan melalui kebijakan konsisten dan dukungan sumber daya, pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan pemahaman teknis seluruh staf, pengembangan sistem informasi berbasis digital untuk analisis real-time yang lebih akurat, manajemen perubahan yang efektif melalui komunikasi intensif dan pemberian insentif, serta replikasi model *best practice* ke unit kepolisian lain dengan penyesuaian konteks lokal. Dengan implementasi rekomendasi tersebut, ABK dapat berfungsi tidak hanya sebagai instrumen teknis tetapi juga sebagai motor penggerak dalam mewujudkan tata kelola SDM kepolisian yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan sesuai dengan agenda reformasi birokrasi nasional.

## Daftar Pustaka

- Analalaki, S. (2022). Dampak Beban Kerja Berlebihan Pada Unit Kriminal Kepolisian Terhadap Stres Traumatik. *Jurnal Kriminologi Indonesia*, 18(2), 145–160.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating Strategic Human Capital and Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67.
- Cordner, G. W. (2023). *Police Administration*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Fanesa, O. S. (2025). Pengaruh Konflik Interpersonal dan Stres Kerja Terhadap Counterproductive Work Behavior dengan Ketidakpuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Universitas Andalas.
- Fariq, W. M., Zamsiswaya, Z., & Tambak, S. (2022). Telaah Kepustakaan (Narrative, Tinjauan Sistematis, Meta-Analysis, Meta-Synthesis) dan Teori (Kualitatif, Kualitatif, Mix Method). *Journal Social Society*, 2(2), 75–84.
- Guslidiawati, G., Nasrizal, N., & Rasuli, R. (2021). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Dukungan Legislatif, Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Implementasi Sistem Informasi Perencanaan Pada Provinsi Riau Dengan Ketersediaan Anggaran Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Daya Saing*, 7(1), 28–43.
- Hakim, A. R. (2025). Pengawasan Internal oleh Kepolisian Terhadap Penyelesaian Tindak Pidana Secara Restoratif. *Unes Journal of Swara Justisia*, 8(4), 927–935.
- Hardiansyah, D. (2023). Evaluasi Faktor Kritis Kinerja Sumber Daya Manusia Kepolisian. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 5(1), 33–47.
- Karim, M., & Rehman, W. (2012). Performance Management in Police Organizations: An Institutional Framework. *Asian Journal of Public Administration*, 34(2), 123–140.

- Kiefer, T., Hartley, J., Conway, N., & Briner, R. (2018). Managing Change in Police Organizations: A Contingency Theory Approach. *Journal of Change Management*, 18(4), 327–345.
- Lipp, L. (2018). Job Demands and Emotional Exhaustion in Police Organizations. *Police Quarterly*, 21(3), 283–345.
- Mathis, L. R., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management (MSDM)* (15th ed.). Boston: Cengage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., Rohidi, T. R., & Mulyarto. (1992). *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Depok: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mumford, E. A., Liu, W., & O’Leary, M. S. (2025). US Law Enforcement Officers’ Stress, Job Satisfaction, Job Performance, and Resilience: A National Sample. *Police Quarterly*, 28(1), 104–126.
- Nugroho, B. (2022). Praktik Manajemen SDM, Keterlibatan Kerja, dan Efektivitas Organisasi Kepolisian. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 10(3), 55–70.
- Nundarto, N., Supriyanto, S., & Hendrajaya, H. (2025). Hubungan Antara Beban Kerja dan Tingkat Konsentrasi Anggota Polisi di Polsek Brangsong. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(2), 3357–3380.
- Nurwiranti, N., & Rachmah, E. (2021). Hubungan Antara Beban Kerja dengan Stres Kerja Pada Anggota Polisi di Bagian SDM Polda Jatim.
- Otoo, F. N. K. (2024). The Mediating Role of Employee Performance in the Relationship Between Human Resource Management (HRM) Practices and Police Service Effectiveness. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 3(2), 108–141.
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM in Public Organizations: Challenges and Change Management. *Public Management Review*, 21(1), 45–65.
- Pangestu, N. P. (2022). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderating: Studi Pada Anggota Kepolisian di Polrestabes Kota Semarang. Universitas Islam Sultan Agung.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2019). Efektivitas Implementasi Analisis Beban Kerja di Sektor Publik Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 15(2), 201–218.
- Purnama, N. A. (2025). Model Pengawasan Ombudsman RI dalam Menindaklanjuti Pengaduan Masyarakat Terhadap Proses Penyelidikan di Kepolisian. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 23, 28–40.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Rouza, D., & Yanto, S. (2020). Evaluating Performance Using MBO and BARS Approaches. *UM Surabaya Journal*.
- Rukin, S. P. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Ed. 1). Sulawesi Selatan: Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488.
- Wilson, J. M., & Bennett, R. (2018). Systematic Workload Analysis in American Police Organizations. *Policing: An International Journal*, 41(1), 102–119.
- Wilson, J. M., & Grammich, C. A. (2024). Reframing the Police Staffing Challenge: A Systems Approach to Workforce Planning and Managing Workload Demand. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18, pae005.
- Wilson, J. M., & Weiss, A. (2012). *A Performance-Based Approach to Police Staffing and Allocation*. Washington, DC: US Department of Justice, Office of Community Oriented Policing Services.

Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., & Liu, J. (2020). Organizational Support, Workload, and Burnout Among Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 35(3).