

MANAJEMEN BEBAN KERJA

Strategi Komprehensif Di Era Digital

Manfaat Analisis Beban Kerja



Peningkatan Produktivitas



Efisiensi Operasional



Pengelolaan
Tenaga Kerja Optimal



Keselamatan & Kesehatan Kerja

Pilar Utama dalam ABK



Optimalisasi SDM & Operasional Perusahaan

Analisis
Beban Kerja

Dr. Aries Zuswana, CPS

BANTEN 2026

Manajemen **BEBAN KERJA**

Strategi Komprehensif di Era Digital

Dr. Aries Zuswana, CPS



Penerbit KBM Indonesia

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku

MANAJEMEN BEBAN KERJA

Strategi Komprehensif di Era Digital

Copyright @2026 by Dr. Aries Zuswana, CPS

All rights reserved

PENERBIT KARYA BAKTI MAKMUR (KBM) INDONESIA

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) **NO. IKAPI 279/JTI/2021**

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor) **081357517526 (Tlpn/WA)**

Penulis

Dr. Aries Zuswana, CPS

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

Lailatul Nur Ula

Editor Naskah

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.

ISBN

978-634-278-344-3

14,8 x 21 cm, vi + 266 halaman

Cetakan ke-1, Mei 2026

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di

DJKI-Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- (i) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (ii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (iii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (iv) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Analisis Beban kerja, merupakan Upaya strategis taktis untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Rasio antara pekerjaan dan pekerja harus dimitigasi dengan cerdas, sebagai wujud support tim SDM kepada organisasi Perusahaan. Kurang atau lebih beban kerja sangat berpengaruh kepada biaya yang harus dikeluarkan oleh Perusahaan. Jika ini terjadi, pastinya akan mengurangi keuntungan walaupun kecil, tapi lambat laun jika tidak dimitigasi, menyebabkan kerugian besar juga.

Dengan latar belakang itu, penting bagi praktisi MSDM untuk mampu melakukan analisis beban kerja secara tepat. Baik dengan metode Kuantitatif maupun kualitatif, tergantung kebutuhannya. Namun jika itu bisa dilakukan keduanya akan sangat bermanfaat. Perusahaan bisa melihat dari kedua sisi, bukan hanya segi keuangan saja, tapi juga segi psikologis pekerja yang diakibatkan karena kelelahan kerja.

Inshaa Allah buku ini akan sangat berguna bagi para pegiat SDM dan peminat bidang ilmu ini. Mempelajari sesuatu yang bermanfaat bagi diri dan Perusahaan tidak ada ruginya. Memberikan wawasan yang akan memberikan inspirasi bagi ide baru untuk terus berkontribusi ke Perusahaan Anda.

Selamat menikmati setiap tahapan proses belajar, agar manfaat yang bisa diambil bisa optimal dan akan jadi jariah abadi bagi saya yang Menyusun buku ini.

Tangerang, 1 Januari 2026

Dr. Aries Zuswana, CPS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
PROLOG	1

BAB 1

PERAN STRATEGIS BEBAN KERJA.....	9
1.1. Pendahuluan	9
1.2. Beban Kerja	12
1.3. Integrasi Dimensi Dalam Evaluasi	17
1.4. Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja	22
1.5. Fungsi Utama Analisis Beban Kerja.....	23
1.6. Dampak Beban Kerja Berlebih (<i>Overload</i>) Vs. Kurang (<i>Underload</i>)	24
1.7. Akibat Tidak Terlaksananya ABK	26

BAB 2

PRODUKTIVITAS DAN BEBAN KERJA.....	29
2.1. Pendahuluan	29
2.2. Manajemen Produktivitas.....	31
2.3. Meningkatkan Produktivitas	34
2.4. Mengukur Produktivitas	38
2.5. Analisis Beban Kerja (ABK) & Manajemen Produktivitas	41

BAB 3

TEORI DAN KAPASITAS KOGNITIF MANUSIA	49
3.1. Teori Beban Kognitif (<i>Cognitive Load Theory</i>).....	49
3.2. Atensi yang Terbatas	53
3.3. Faktor Individu Vs. Faktor Eksternal	54
3.4. Perencanaan dan Distribusi Tugas yang Adil	57

BAB 4

INTERVENSI ORGANISASI DAN DESAIN KERJA	65
4.1. Pendahuluan	65
4.2. Proses Bisnis, Struktur Organisasi, SOP & Uraian Jabatan.....	75
4.3. Proses Bisnis dalam Analisis Beban Kerja	80
4.4. Struktur Organisasi.....	83
4.5. Fungsi dan Peranan Standar Operasional Baku (SOP) dalam ABK.....	86
4.6. Fungsi Utama Uraian Jabatan dalam Analisis Beban Kerja (ABK)	89

BAB 5

MITIGASI RISIKO BURNOUT DAN KELELAHAN KERJA... 93	
5.1. Pendahuluan	93
5.2. Burnout dan Kelelahan Kerja.....	96
5.3. Strategi Mitigasi Risiko	98
5.4. Model Teoretis yang Mendukung Mitigasi.....	100

BAB 6

RACI DALAM ANALISIS BEBAN KERJA (ABK).....	107
6.1. Pendahuluan	107
6.2. Pengertian RACI Matrix.....	109
6.3. Menggunakan RACI Matrix untuk Melakukan Analisis Beban Kerja (ABK)	111

6.4.	Konsep Dasar RACI dan Kaitannya dengan Struktur Organisasi	115
6.5.	RACI Matrix & <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP)	120
6.6.	RACI Matrix dan Uraian Jabatan (<i>Job Description</i>) ...	126

BAB 7

MENETAPKAN STANDAR BEBAN KERJA.....		135
7.1.	Pendahuluan	135
7.2.	Penjelasan Komprehensif Standar Beban Kerja (SBK).....	136
7.3.	Dasar Teori (Landasan Keilmuan)	137
7.4.	Metode Penetapan SBK.....	138
7.5.	Langkah-Langkah Penetapan Standar Beban Kerja (SBK) Komprehensif	140
7.6.	Kerangka Penetapan Standar Beban Kerja (SBK).....	141
7.7.	Menghitung Kebutuhan Pegawai (FTE)	144
7.8.	Matriks Keputusan FTE & Toleransi.....	148

BAB 8

METODE ANALISIS BEBAN KERJA		153
8.1.	Pendahuluan	153
8.2.	Metode Kuantitatif.....	154
8.3.	Metode Kualitatif	156
8.4.	Langkah-Langkah Analisis Beban Kerja Kualitatif	168

BAB 9

MELAKSANAKAN ANALISIS BEBAN KERJA		171
9.1.	Pendahuluan	171
9.2.	Faktor-Faktor Analisis Beban Kerja	171
9.3.	Korelasi Dengan Kinerja dan Stres	175
9.4.	<i>Work Cycle</i>	180
9.5.	Kerangka Kerja (<i>Frame Work</i>) Analisis Beban Kerja (ABK)	182

9.6.	Risiko Analisis Beban Kerja	187
9.7.	Digitalisasi dan Analisis Beban Kerja (ABK)	189
9.8.	Melaksanakan Analisis Beban Kerja	194
9.9.	Menetapkan Analisis Beban Kerja	204
9.10.	Praktek Pelaksanaan Analisis Beban Kerja.....	216

BAB 10

PERAN PEMIMPIN DALAM MENYEIMBANGKAN BEBAN

KERJA.....	223
10.1. Pendahuluan	223
10.2. Kepimpinan dalam Menyeimbangkan Beban Kerja...	226
10.3. Implikasi Teoretis & Praktis.....	231

BAB 11

TREN MASA DEPAN MANAJEMEN BEBAN KERJA

11.1.	Pendahuluan	233
11.2.	Implikasi Terhadap Manajemen Beban Kerja	236
11.3.	Definisi dan Konteks.....	244

BAB 12

PENUTUP.....

12.1.	Kesimpulan	247
12.2.	Rekomendasi.....	247

EPILOG

DAFTAR PUSTAKA.....

PROFIL PENULIS.....

PROLOG

Analisis beban kerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia dan operasional perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat memahami secara tepat dan objektif jumlah dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan serta jumlah sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif dan efisien.

Keuntungan utama dari melakukan analisis beban kerja meliputi peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, pengelolaan tenaga kerja yang optimal, serta pemenuhan standar keselamatan dan kesehatan kerja. Dalam manajemen organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM), Proses Bisnis, Struktur Organisasi, SOP, dan Uraian Jabatan adalah pilar yang saling terkait dan berjenjang. Pilar-pilar tersebut secara bersama-sama membentuk kerangka kerja yang stabil, yang kemudian dianalisis oleh Analisis Beban Kerja (ABK) untuk mengoptimalkan efisiensi.

1. Menghubungkan Visi Organisasi ke Kebutuhan SDM

- a. Jembatan Kuantitatif dari Strategi Korporat ke Eksekusi
 - 1) ABK adalah Alat Penerjemah: ABK bertindak sebagai alat operasional yang mengubah tujuan dan sasaran strategis yang bersifat kualitatif (misalnya, "Peningkatan Keandalan Layanan") menjadi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang bersifat

kuantitatif dan terukur (misalnya, Jumlah FTE yang Tepat).

- 2) Risiko Kegagalan Koneksi: Jika ABK tidak terhubung dengan strategi, organisasi berisiko mengoptimalkan pekerjaan yang sebenarnya tidak penting bagi pencapaian visi perusahaan.

b. Visualisasi Inti (Saluran):

LEVEL	INPUT (THE WHY & WHAT)	OUTPUT (THE HOW MUCH)
Hulu	Strategi Korporat	Visi, Misi, dan Target Utama (Misal: Target Keandalan Jaringan 99.99%)
Tengah	Proses Bisnis & Struktur	Alur Kerja dan Fungsi yang Bertanggung Jawab (Misal: Proses Pemeliharaan Jaringan)
Hilir	Uraian Jabatan & ABK	Angka Kebutuhan FTE Optimal (Output dari perhitungan Norma Waktu dan Volume)

2. Elemen saling terkait dalam Analisis Beban Kerja (ABK)

a. Strategi Menentukan Proses:

- Strategi menetapkan apa yang harus dicapai.
- Proses Bisnis merupakan jalur yang dibuat oleh organisasi untuk mencapai target strategis tersebut. *(Contoh: Strategi efisiensi mengarahkan pada desain proses yang ramping dan cepat.)*

b. Proses Bisnis Menentukan Volume:

- Proses Bisnis (Pemetaan) menginventarisasi semua aktivitas dan volume transaksi yang harus diselesaikan oleh fungsi-fungsi (misalnya, jumlah

klaim yang harus diproses, jumlah aset yang harus dipelihara).

- Volume ini menjadi Pembilang dalam perhitungan analisis beban kerja (ABK).
- c. Struktur & Uraian Pekerjaan Mendefinisikan Tugas:
- Struktur Organisasi menentukan Siapa yang bertanggung jawab.
 - Uraian Pekerjaan (*Job Description*) menerjemahkan Proses Bisnis menjadi Tugas Atomik yang spesifik dan terukur bagi jabatan tersebut.
- d. SOP Menentukan Norma Waktu:
- SOP (Standard Operating Procedure) memberikan panduan Bagaimana tugas harus dilakukan secara baku dan efisien.
 - SOP menjadi acuan untuk menetapkan Norma Waktu (Waktu Standar), yang merupakan Dasar Pengukuran (Pembagi) dalam ABK.

Output Akhir:

$$ABK \text{ (FTE)} = \frac{\text{Volume Kerja (dari Proses Bisnis)} \times \text{Norma Waktu (dari SOP)}}{\text{Waktu Kerja Efektif (WKE)}}$$

3. Hubungan Antar Elemen Organisasi Dan Analisis Beban Kerja (ABK)

Dalam manajemen organisasi dan Sumber Daya Manusia (SDM), Proses Bisnis, Struktur Organisasi, SOP, dan Uraian Jabatan menjadi pilar yang saling terkait dan berhirarki. Mereka bersama-sama membentuk kerangka kerja yang stabil, yang kemudian dianalisis oleh Analisis Beban Kerja (ABK) untuk optimalisasi efisiensi.

MATRIK DEFINISI DAN PERAN DASAR



NO	ELEMEN ORGANISASI	DEFINISI SINGKAT	PERAN UTAMA
1	Proses Bisnis	Urutan aktivitas yang saling terkait untuk menghasilkan produk atau layanan dan mencapai tujuan strategis.	Menentukan APA yang dilakukan dan VOLUME pekerjaan (input untuk ABK)
2	Struktur Organisasi	Kerangka kerja yang mendefinisikan hubungan pelaporan formal, pembagian tugas, dan pengelompokan pekerjaan (departemen/divisi).	Menentukan SIAPA yang bertanggung jawab dan DI MANA pekerjaan itu ditempatkan.
3	Uraian Jabatan (Job Description)	Pernyataan formal mengenai tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan kompetensi	Menentukan TUGAS SPESIFIK individu (unit

		yang dibutuhkan untuk suatu posisi.	analisis utama AB
4	SOP (Standard Operating Procedure)	Serangkaian instruksi tertulis yang mendokumentasikan langkah demi langkah cara yang paling efisien dan benar untuk menyelesaikan suatu tugas.	Menentukan BAGAIMANA pekerjaan dilakukan (dasar untuk menghitung Waktu Baku/Standar).

4. Hubungan Hirarkis Dan Ketergantungan

Keempat elemen ini memiliki hubungan hirarkis yang mengalir dari level strategis ke level operasional, yang digambarkan sebagai berikut:

1) Proses Bisnis → Struktur Organisasi

Strategi perusahaan diwujudkan melalui Proses Bisnis. Proses Bisnis menentukan jenis fungsi yang harus ada.

- Contoh: Jika Proses Bisnis adalah "Melayani Pelanggan secara Digital", maka Struktur Organisasi harus memiliki departemen atau unit yang mendukung fungsi tersebut (misalnya, *Digital Marketing*, *Customer Service Online*). Struktur mengikuti Proses.

2) Struktur Organisasi → Uraian Jabatan

Setelah struktur ditetapkan, pekerjaan yang ada di setiap unit dipecah menjadi tanggung jawab spesifik yang didelegasikan kepada posisi individu.

- Contoh: Di bawah "Departemen Keuangan", akan ada posisi seperti "Manajer Akuntansi", yang memiliki Uraian Jabatan

spesifik (Tanggung jawab: mereview laporan keuangan bulanan).

3) Uraian Jabatan → SOP

Uraian Jabatan hanya menyatakan APA yang harus dilakukan (*mereview laporan*). SOP menjelaskan BAGAIMANA tugas tersebut harus diselesaikan langkah demi langkah, termasuk penggunaan *tool* dan standar kualitas yang diharapkan.

- Contoh: Tugas "Membuat Laporan Penjualan Harian" (dari Uraian Jabatan) dijelaskan dalam SOP tentang "Langkah-langkah Pengambilan Data dari Database X, Format Excel yang Digunakan, dan Batas Waktu Submit".

5. Peran Dan Fungsi ABK Dalam Kerangka Organisasi

Analisis Beban Kerja (ABK) berfungsi sebagai alat diagnostik yang memvalidasi dan mengoptimalkan efisiensi dari empat elemen di atas. ABK menyatukan input dari semua elemen ini untuk menghitung kebutuhan SDM yang ideal (Manpower Planning).

1) Fungsi ABK terhadap Uraian Jabatan dan SOP

- a. Input Tugas (Dari Uraian Jabatan): ABK menggunakan daftar tugas yang tercantum dalam Uraian Jabatan sebagai unit analisis dasar. ABK akan mengukur waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas.
 - b. Peran ABK: Mengidentifikasi tugas yang tidak bernilai tambah (*non-value added*) atau tugas yang seharusnya tidak ada dalam jabatan tersebut (mungkin tumpang tindih dengan jabatan lain).
- 2) Input Waktu Standar (Dari SOP): ABK, terutama metode kuantitatif seperti *Time Study* memerlukan SOP untuk menetapkan Waktu Normal dan Waktu Baku.

- a. Peran ABK: Memastikan waktu yang diukur benar-benar berdasarkan cara kerja yang paling efisien (sesuai SOP). Jika SOP tidak ada atau tidak efisien, ABK akan merekomendasikan perbaikan SOP.
- 3) Fungsi ABK terhadap Proses Bisnis dan Struktur Organisasi
 - a. Validasi Volume (Dari Proses Bisnis): Volume kerja (misalnya, jumlah transaksi yang diproses) bersumber dari tuntutan Proses Bisnis.
 - b. Peran ABK: Menghitung Waktu Kerja yang Dibutuhkan

$$\text{Kebutuhan Waktu} = \text{Volume Kerja} \times \text{Waktu Baku}$$

- c. Hasil ini menjadi dasar untuk menghitung berapa banyak orang yang diperlukan untuk mendukung Proses Bisnis tersebut.
- 6. **Validasi Kebutuhan SDM (Terhadap Struktur Organisasi): Hasil akhir ABK adalah perhitungan jumlah SDM yang optimal.**
 - a. Peran ABK: Jika ABK menunjukkan sebuah departemen (*Struktur Organisasi*) kekurangan staf (*understaffed*) atau kelebihan staf (*overstaffed*), ABK memberikan dasar objektif untuk:
 - b. Restrukturisasi: Mengalihkan tugas atau menggabungkan peran.
 - c. Revisi Organisasi: Membenarkan penambahan atau pengurangan posisi.
 - d. Keadilan Beban Kerja: Memastikan distribusi tugas di unit tersebut adil (*workload balancing*).

ARAH ALIRAN	DESKRIPSI	KETERKAITAN DENGAN ABK
STRATEGI→ PROSES	Menentukan tujuan dan volume pekerjaan	Menentukan Volume Kerja (V).
PROSES →STRUKTUR	Menciptakan unit kerja dan alokasi peran.	Menentukan Unit Analisis dan target manpower.
STRUKTUR→ URAIAN JABATAN	Menentukan tanggung jawab individu.	Menyediakan Tugas untuk diukur.
URAIAN JABATAN →SOP	Menstandarisasi cara kerja paling efisien.	Menyediakan Waktu Baku (T) untuk diukur.
ABK → SEMUA ELEMEN	Memberikan umpan balik validasi	$\text{Hasil (Kebutuhan SDM} = \frac{V \times T}{\text{Jam Efektif}})$ digunakan untuk memperbaiki Proses, merevisi Struktur, dan mengoptimalkan Uraian Jabatan/SOP

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. 2018, *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Ammari, S. 2021, The 'side effects' of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *BMC Public Health*.
- Armstrong, Michael, 2009, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. PA: Kogan Page
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Gentry, W. A., & Kim, Y. (2007). *Transformational leadership and psychological well-being*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Arthur, A. R. (2000). *Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management?* *British Journal of Guidance & Counselling*.
- Autor, D. 2015, *Why Are There Still So Many Jobs?* *Journal of Economic Perspectives*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*.
- Barnes, Ralph M. *Motion and Time Study: Design and Measurement of Work*.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006, *Strategic Human Resources Management: Where do we go from here?* *Journal of Management*.

- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2013). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Brynjolfsson, E., & Mitchell, T. (2017). *What can AI do? Read-only predictions of the future of work*. Science
- Buchanan, D., Huczynski, A., & Zhang, H. 2016, *Organizational Behaviour*. Pearson.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2014). *Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace*. Journal of Management Studies, 51(1), 129–153.
- Cascio, W. F. (2014). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Covey, S. R. 1989, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Daryanto, 2014, *Analisis Beban Kerja dan Pengembangan Kompetensi Karyawan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- Deloitte Insights (2024). *Global Human Capital Trends: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Development LLC.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001, *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal*

- construct*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43.
- Eisenhower, D. D. 1954, *Public Papers of the Presidents of the United States*.
- Freudenberger, H. J., & North, G. (1985). *Women's Burnout: How to Spot It, How to Reverse It, and How to Prevent It*. New York, NY: Doubleday.
- Frey, C. B., & Osborne, M. 2017, *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* Technological Forecasting and Social Change.
- Gartner (2024). *Top Strategic Predictions for 2024 and Beyond High-Volume Human-Centricity*.
- Gawron, Valerie Jane, 2019, *Workload Measures*, NW: Taylor & Francis
- Glints for Employers, *Cara Melakukan Analisis Beban Kerja dan Manfaatnya*. Diambil dari situs Glints for Employers.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership*. Leadership Quarterly, 6(2), 175–203.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. 2011, *Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives*. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Gusnila, L., & Ariswandy, D. 2024, *The Influence of Workload and Work Stress on Employee Performance at the Office of Cooperatives, Small and Medium Enterprises of Lampung Province*.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976, Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). *A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Hancock, P. A., & Meshkati, N. (Eds.). (1988). *Human Mental Workload*. North-Holland
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. 1988, *Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research*. North-Holland.
- HashMicro, *Apa Itu Analisis Beban Kerja dan Cara Penerapannya*
- Hasibuan, M. S. P. 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara
- Health and Safety Executive (HSE). (2017). *Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain*. HSE Books
- Hermawan, H., Sijabat, R., & Darmaputra, M. F. (2023?). *The Influence of Compensation, Workload and Working Environment on Employee Work Productivity at PT Hanchen Industrial Indonesia*. *Kajian Ekonomi dan Akuntansi Terapan*, Vol. 1 No. 2.
- Herzberg, F. 1966, *Work and the Nature of Man*. World Publishing.
- Herzberg, F. 1968, *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*
- Highley, J. C., & Cooper, C. L. (1994). Evaluating EAPs. *Journal of Managerial Psychology*, 9(7), 20–24.

- Huđek, M., Perić, M., & Vuger, M. 202, Impact of Digitalization on Work and Job Satisfaction. *Central European Business Review*, 10(2), 26-44.
- IBM, *Apa itu Analisis Proses Bisnis?* Diambil dari situs IBM
- International Organization for Standardization. 2021, *ISO 45003: Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. Basic Books.
- KOKEK Consulting, *Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja: Pemetaan Peran, Tanggung Jawab, dan Kompetensi Posisi*. Diambil dari situs KOKEK Consulting.
- Konteks Literatur *Industrial Engineering*
- Kossek, E. E., et al. (2014). *Workplace flexibility*. Annual Review of Organizational Psychology.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2020). *Right to disconnect*. Journal of Business Ethics.
- Lee, M. K., et al. (2015). *Working with Machines: The Impact of Algorithmic Management on Human Workers*. CHI Conference.
- Levenson, A. (2018). *Strategic Analytics: Advancing Strategy Execution and Organizational Effectiveness*. Berrett-Koehler.
- Lewis, B., et al. (2023). *The UK Four-Day Week Pilot Research Report*. Autonomy & University of Cambridge.
- Luca Longo & Maria Chiara Leva (Eds.), 2019, Human Mental Workload Models and Applications Third International Symposium, H-WORKLOAD 2019 Rome, Italy, November 14-15, 2019 Proceedings, Switzerland AG: Springer Nature

- Luximon, A & RS Goonetilleke, Simplified subjective workload assessment technique,
- M Kamali Zaman, 2018, Laporan Pengabdian Kepada Masyarakat Program Insidental: Aplikasi Dan Pemantauan Ergonomi Penggunaan Tas Sekolah Pada Siswa Dengan Keluhan Subjektif
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Organizational Behavior.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011, *Human Resource Management*. South-Western Cengage Learning.
- Matthews, B., & Webster, W. (2025). *RACI Matrix: Responsibility Assignment Matrix Guide*. project-management.com.
- Mayer, R. E. (Ed.). 2005, *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning*. Cambridge University Press.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). *Psychological aspects of workload*. Handbook of Work and Organizational Psychology.
- Morris, D. J. C. 2009, *3 Steps to developing a RACI matrix*. davidjcmorris.com.
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). *Methods, Standards & Work Design*. McGraw-Hill.
- Niven, P. R. 2006, *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons
- Okta, I. F., & Perdana, M. A. (2023). *The Effect of Overtime and Workload towards Employee Productivity with Burnout as Mediating Variable (A Research at PT. RAPP)*. Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif, Vol. 2 No. 3,
- Paas, F., Tuovinen, J. E., Tabbers, H., & Van Gerven, P. W. (2003). Cognitive load measurement as a means to advance

- cognitive load theory. *Educational Psychologist*, 38(1), 63-71.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Cordery, J. L. 2001, *Future work design research and practice*. Journal of Occupational and Organizational Psychology.
- PasarTrainer (n.d.). *Pengertian, Metode, dan Manfaat Analisis Beban Kerja (Workload Analysis)*. Diambil dari situs PasarTrainer.
- PermenPAN-RB No. 1. (2020). *Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
- Reid, G. B., & Nygren, T. E. (1988). The Subjective Workload Assessment Technique: A Scaling Procedure for Measuring Mental Workload. Dalam P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (hlm. 185–218). Amsterdam: North-Holland.
- Retnowati, P. A., & Darma, G. S. 2024, *Dynamics of Worklife Balance, Workload, Job Stress and Employee Performance*. Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, Vol. 14 No. 2.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). *Role conflict and ambiguity*. Administrative Science Quarterly.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017, *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Sauer, S., Burrige, E., & Carson, J. (2011). *Mindfulness-based stress reduction and burnout*. Journal of Occupational Health Psychology.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A meta-analysis of burnout interventions*. Work & Stress.

- Schor, J. B., et al. (2022). *Four-Day Week Trials: A Summary of Outcomes*. 4 Day Week Global.
- Sigit Rahmat Rizalmi & Indah Wahyu Utamai, Analisis Beban Kerja Kognitif Dengan Menggunakan Metode Subjective Workload Assessment Technique (SWAT) Pada Karyawan
- Sintema, E. J., et al. (2023). *Shorter Workweeks and Well-Being: A Systematic Review*. Journal of Work and Organizational Psychology.
- Subjective Workload Assessment Technique (SWAT),
- Sweller, J, 1988, *Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning*. Cognitive Science.
- Tanasal, R., & Kojo, C. (2016). *Analisis Beban Kerja, Perilaku Individu, dan Persepsi terhadap Kinerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Manado*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, Vol. 4 No. 3, 411-554.
- Tarafdar, M., et al. (2007). *The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity*. Journal of Management Information Systems.
- Taylor, F. W. 1911, *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers
- Taylor, M. 2018, *The Art of Delegation*. Harvard Business Review Press.
- The Benefits of RACI Charting, 2017, ITS Project Management Office.
- Tracy, B. 2007, *Eat That Frog!* Berrett-Koehler.
- Utami, H. N., Prasetya, A., & Hendrawan, M. R. (2023?). *Analisis Beban Kerja Sebagai Dasar Perencanaan Kebutuhan Pegawai*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 7 No. 2.

- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. 1999, *The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior.
- Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516–527.
- Wignjosoebroto, Sritomo. 2008. Ergonomi, Studi Gerak dan Waktu. Guna Widya. Jakarta
- Witri M. 2022, Implementasi Dalam Sistem Informasi Pada Analisis Beban Kerja Pegawai Yang Berbasis Website di Surabaya. *Jurnal UII*.
- World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases (ICD-11)*. Geneva: WHO.
- Yukl, G. 2013, *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zacher, H., Brailsford, H. A., & Parker, S. L. (2014). Micro-breaks and employee well-being: The moderating role of job control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 792–805.
- Zendesk, *Workload analysis: Definition + step-by-step process*. Diambil dari situs Zendesk.
- Zijlstra, F. R. H., & Doorn, L. (1985). *The construction of a scale to measure subjective effort. Proceedings of the 1985 Conference on Human Factors in Computing Systems*
- Zuswana, Aries, 2025, Manajemen Risiko SDM, Suatu Pengantar, Yogyakarta: KBM

Portal

<https://en.wikipedia.org/wiki/Workload>

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4196058/>

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22008523/>

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22008523/>
<https://davidjcmorris.com/2009/04/06/3-steps-to-developing-a-raci-matrix>
<https://digital.ahrq.gov/health-it-tools-and-resources/evaluation-resources/workflow-assessment-health-it-toolkit/all-workflow-tools/nasa-task-load-index>
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14243>
<https://en.wikipedia.org/wiki/NASA-TLX>
https://en.wikipedia.org/wiki/Responsibility_assignment_matrix
<https://horkan.com/2023/08/29/raci-history-overview-and-critical-analysis>
<https://pmo.its.uconn.edu/2017/05/01/the-benefits-of-raci-charting>
<https://pmo.its.uconn.edu/2017/05/01/the-benefits-of-raci-charting/>
https://testscience.org/measuring-workload/?utm_source=chatgpt.com
<https://ukitoraja.id/index.php/jumek/article/view/398>
<https://www.google.com/search?q=menetapkan+analisis+beban+kerja>
https://www.growingscience.com/dsl/Vol14/dsl_2024_71.pdf
<https://www.liputan6.com/hot/read/5310425/1-tahun-berapa-hari-berikut-cara-menghitungnya-yang-mudah?page=6>
<https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example>
<https://skybrary.aero/articles/subjective-workload-assessment-technique-swat>

<https://ojs.udb.ac.id/SINTECH/article/view/>
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11219757/>
https://cdn.standards.iteh.ai/samples/76686/abac766b850743158d95db646432f4c1/ISO-FDIS-10075-2.pdf?utm_source=chatgpt.com
<https://pmo.its.uconn.edu/2017/05/01/the-benefits-of-raci-charting>

Jurnal

E-Journal UNDIP

Journal UIR, 2021

Jurnal JAMAPEDIK, 2024

Jurnal Nobel Indonesia, 2023

Jurnal STIA LAN Makassar, 2024

Journal, Vol. 1 No. 2.

Ejournal UIN Suska

Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan dan Konseling Vol. 6, No. 2, Edisi Juli-Desember 2015

Golden Ratio Journal, n.d.; ResearchGate, n.d.

Hasan, 2021, dikutip dalam Jurnal UMG, 2023

Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif, Vol. 2 No. 3,

Kajian Ekonomi dan Akuntansi Terapan, Vol. 1 No. 2.

Media Edutama Indonesia, AJMSE, 2020

Mukti, 2021 dalam E-Journal UNDIP

Muslim, 2021; Jurnal Nobel Indonesia, 2023

Sinaga dan Sihombing, 2021, dikutip dalam Jurnal UMG, 2023

Innovative Business Management Journal, Vol. 1 No. 2.

PROFIL PENULIS



Dr. Aries Zuswana

EXPERIENCE

- Asesor Kompetensi BNSP (CMA)
- CEO PT. Trainer Indonesia Emas
- CEO Human Resource Expert Institute (HRXI)

- Ketua Umum Asosiasi Trainer Kompeten Indonesia (ASTKI)
- HR Professional dan Praktisi Hubungan Industrial sejak tahun 1991 hingga saat ini

- Former Ketua LSP Abipraya & Ketua LPK Abipraya (PT. Brantas Abipraya) (Persero)
- Dosen Tetap STIE GICI Business School Depok (NIDN: 040404673)
- Penulis buku-buku MSDM

CERTIFICATION

Master Trainer	Asesor Kompetensi
Kinerja BUMN	Auditor Hukum-CLA
Coach Profesional	Advokat CPHR
CHCPM	CMA-BNSP CITD CPI

CLIENTS



IG @arieszuswana

podcast promosi beco linkedin.com/in/dr-aries-zuswana

- Arius Zuswana, Doktor MSDM sekaligus Praktisi MSDM yang berpengalaman lebih dari 30 tahun, membantu dan mendukung para rekan praktisi MSDM lain untuk terus *updated* pengetahuan dan kompetensi dalam mengelola SDM. Aktif dalam memberikan konsultasi. Pendampingan & pembekalan teknis persiapan Uji Kompetensi Individu MSDM mulai level Staf hingga Direktur SDM baik BUMN maupun BUMS
- Founder & CEO HRXi dan LSP Trainer Indonesia Emas (LSP TRIMAS)

- ## KARYA LAIN PENULIS



MANAJEMEN BEBAN KERJA

Strategi Komprehensif di Era Digital

Analisis Beban kerja, merupakan Upaya strategis taktis untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Rasio antara pekerjaan dan pekerja harus dimitagasi dengan cerdas, sebagai wujud support tim SDM kepada organisasi Perusahaan. Kurang atau lebih beban kerja sangat berpengaruh kepada biaya yang harus dikeluarkan oleh Perusahaan. Jika ini terjadi, pastinya akan mengurangi keuntungan walaupun kecil, tapi lambat laun jika tidak dimitagasi, menyebabkan kerugian besar juga.

Dengan latar belakang itu, penting bagi praktisi MSDM untuk mampu melakukan analisis beban kerja secara tepat. Baik dengan metode Kuantitatif maupun kualitatif, tergantung kebutuhannya. Namun jika itu bisa dilakukan keduanya akan sangat bermanfaat. Perusahaan bisa melihat dari kedua sisi, bukan hanya segi keuangan saja, tapi juga segi psikologis pekerja yang diakibatkan karena kelelahan kerja.

Kehadiran buku ini akan sangat berguna bagi para pegiat SDM dan peminat bidang ilmu ini. Mempelajari sesuatu yang bermanfaat bagi diri dan Perusahaan tidak ada ruginya. Memberikan wawasan yang akan memberikan inspirasi bagi ide baru untuk terus berkontribusi ke Perusahaan Anda.



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / 0353 3234 874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta

@penerbitbukujogja

@penerbit.kbm

ISBN 978-634-278-344-3



9

786342

783443