

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Beban Kerja

2.1.1.1 Definisi Beban Kerja

Beban kerja menurut Permendagri No. 12/2008 adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan Norma waktu. Beban kerja adalah pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, Menurut Koesmowidjojo (2017) beban kerja juga dapat dibedakan dengan dua pengertian yaitu ada beban berlebihan overload dan juga beban kerja yang dibawah rata-rata underload. Beban kerja ialah perbedaan kapasitas dengan kemampuan karyawan yang harus dikerjakan, beban kerja yang dibebankan terhadap karyawan dengan tidak sesuai dapat mengakibatkan hambatan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan Akan mengalami penurunan.

Sedangkan Beban kerja menurut Hasibuan (2016) merupakan tuntutan tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja adalah suatu tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari karyawan dan pada waktu tertentu. Menurut Jawad, *et.al* (2018) beban kerja adalah banyaknya jumlah proses pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seseorang atau suatu unit organisasi yang harus dikerjakan

Dalam waktu yang telah ditentukan sesuai dengan hasil kali antara volume kerja dan Norma waktu kerja.

Menurut Sudrajat, *et.al* (2019) beban kerja yaitu suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan suatu pekerjaan yang di kerjakan dengan suatu tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Pekerjaan manusia tidak terlepas bersifat mental dan fisik, maka dari itu masing-masing memiliki tingkatan beban yang berbeda-beda. Ketika tingkat beban nya terlalu tinggi memungkinkan menghabiskan energi yang lebih dan menjadi overstress dan sebaliknya saat intensitas pembebanan nya yang terlalu rendah maka Akan timbul perasaan bosan dan terjadinya kejenuhan atau understres.

Menurut Sutrisno (2016). Bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun konsep/definisi dan kesimpulan beban kerja pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Definisi Beban Kerja

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Produktivitas
1.	2019	Sudrajat, <i>et.al</i>	Beban kerja yaitu suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan suatu pekerjaan yang di kerja kan dengan suatu tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Pekerjaan manusia tidak terlepas bersifat mental dan fisik, maka dari itu masing-masing memiliki tingkatan beban yang berbeda-beda
2.	2018	Jawad, <i>et.al</i>	Beban kerja adalah banyaknya jumlah proses pekerjaan yang harus dikerjakan oleh seseorang atau suatu unit organisasi yang harus dikerjakan dalam waktu yang telah ditentukan sesuai dengan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu kerja.
3.	2017	Koesmowidjojo	beban kerja adalah pekerjaan yang dibebankan perusahaan kepada karyawan untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu
4.	2016	Sutrisno	Bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, keterampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja
5.	2016	Hasibuan	Beban kerja adalah suatu tugas yang diberikan kepada karyawan untuk diselesaikan dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari karyawan dan pada waktu tertentu.

Sumber: Olah data peneliti,2022

Berdasarkan Tabel 2.1 beberapa pendapat diatas, maka pendapat para ahli diatas dalam tabel, maka pendapat Hasibuan yang digunakan dalam definisi dan indikatornya digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. Astra Daihatsu Cibeureum.

2.1.1.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi beban kerja

Menurut Amalia (2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Eksternal

Beban yang berasal dari luar tubuh pekerja seperti:

a. Tugas Bersifat Fisik

Seperti kondisi ruang kerja, sikap kerja, kondisi lingkungan kerja, beban angkut dan Cara angkut. Sedangkan tugas yang bersifat mental yaitu tanggung jawab, emosi pekerja, kompleksitas pekerjaan dan yang lain sebagainya.

b. Organisasi Kerja

Meliputi waktu istirahat, waktu bekerja, sifit kerja, sistem kerja dan lain sebagainya.

c. Lingkungan Kerja

Dapat memberikan beban tambahan yang meliputi, lingkungan kerja kimiawi, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikologis, lingkungan kerja biologis.

2. Faktor Internal

Faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat reaksi adanya beban eksternal yang berpotensi sebagai stressor, meliputi faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, kepuasan, keinginan) dan faktor somatic (umur, jenis kelamin, status gizi, ukuran tubuh, kondisi Kesehatan)

2.1.1.3 Indikator beban kerja

Maka dari itu untuk mengetahui seberapa pengaruhnya beban kerja oleh karyawan, untuk itu perlu diidentifikasi menurut Koesmowidjojo (2017) maka dari itu, maka untuk itu indikatornya antara lain sebagai berikut:

1. Kondisi kerja

Kondisi pekerjaan dimana karyawan mengenal lingkungan pekerjaan mereka dengan baik

2. Penggunaan waktu kerja

Penggunaan waktu kerja yang baik Akan meminimalisirkan beban kerja karyawan. Sehingga dapat memudahkan dalam mengerjakan pekerjaan

3. Target yang harus dicapai

Target yang harus dicapai oleh perusahaan yang Akan membebani karyawan dalam pekerjaannya sehingga terdapat patokan dalam jangka waktu tertentu dengan volume pekerjaan yang di berikan perusahaan kepada karyawan yang dapat meningkatkan beban kerja karyawan yang dirasakan

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai beban kerja penulis menggunakan konsep Koesmowidjojo (2017) dimana yang memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Astra Daihatsu Cibeureum.

2.1.2 Rotasi Jabatan

2.1.2.1 Definisi Rotasi jabatan

Menurut holle (2020) rotasi jabatan merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi. Rotasi jabatan merupakan perpindahan tugas dan tanggung jawab karyawan sebagai upaya organisasi dalam mengurangi kebosanan dan kelelahan karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi.

Menurut Arrizal dalam hasibuan (2018) rotasi jabatan adalah metode on-the job training dengan memindah-mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (move the trainee from job to job). Sedangkan menurut afandi (2020) mengatakan bahwa rotasi jabatan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain

Menurut Robbins (2016) Rotasi jabatan merupakan perpindahan pegawai pada tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda, agar para pegawai terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun, rotasi jabatan mampu mengurangi kebosanan serta meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan pegawai

Menurut wirawan (2019) rotasi jabatan adalah memindahkan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam suatu organisasi. Job rotation dapat dilakukan ketika seorang pegawai baru (trainee) dalam rangka pelatihan pegawai baru ditempatkan di berbagai unit kerja untuk memahami pekerjaan-pekerjaan di berbagai unit kerja dalam organisasi. Rotasi pekerjaan dapat juga dilakukan terhadap pegawai lama yang dipindahkan dari satu unit kerja ke unit kerja lainnya dalam organisasi yang Sama. Pelaksanaan rotasi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Tabel 2.2
Definisi Rotasi Jabatan

No	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Rotasi Jabatan
1.	2020	Holle	Rotasi jabatan merupakan proses perpindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan nilai bagi organisasi. Rotasi jabatan merupakan perpindahan tugas dan tanggung jawab karyawan sebagai upaya organisasi dalam mengurangi kebosanan dan kelelahan karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan yang terspesialisasi.
2.	2020	Afandi	rotasi jabatan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain
3.	2019	Wirawan	Pelaksanaan rotasi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya
4.	2018	Arrizal	Rotasi jabatan adalah metode on-the job training dengan memindah-mindahkan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain (move the trainee from job to job).
5.	2016	Robbins	Rotasi jabatan merupakan perpindahan pegawai pada tempat kerja dengan lingkup dan tugas pekerjaan yang cenderung berbeda, agar para pegawai terhindar dari rasa jenuh atau produktifitas yang menurun, rotasi jabatan mampu mengurangi kebosanan serta meningkatkan motivasi melalui penganekaragaman kegiatan pegawai

Sumber: Olah data peneliti, 2022

Berdasarkan Tabel 2.3 beberapa pendapat diatas, maka pendapat kasmir yang mengatakan bahwa rotasi jabatan merupakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability). Dimana definisi dan indikatornya digunakan dalam penelitian ini, karena sesuai dengan permasalahan yang terjadi di PT. Astra Daihatsu Cibeureum

2.1.2.2 Manfaat Rotasi Jabatan

Menurut wahyudin dalam fauzan (2020) adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability).
2. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka Akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
3. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
4. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang Sama, maka Akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan Akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan

terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya.

Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.

5. Memberikan imbalan imbalan terhadap produktivitas. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan produktivitas. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

2.1.2.3 Cara, sebab & alasan Rotasi

Menurut Hasibuan dalam Fauzan (2020), terdapat dua metode pelaksanaan rotasi jabatan yang dilakukan dalam organisasi atau sebuah perusahaan, antara lain:

1. Cara tidak ilmiah, yaitu dikerjakan dengan:

Tidak berdasarkan Norma atau standar kriteria tertentu, Berorientasi semata-mata hanya pada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor nyata. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang ada, bukan atas kebutuhan nyata tenaga kerja, Berdasarkan spoil system

2. Cara Ilmiah, yaitu dikerjakan dengan:

Berdasarkan kepada Norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan, Berorientasi pada kebutuhan yang nyata atau riil, Berorientasi pada formasi

nyata kepegawaian, Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam, Berdasarkan objektivitas yang bisa dipertanggung jawabkan.

Menurut berbagai pendapat pada ahli dapat disimpulkan bahwa Cara dalam melakukan rotasi terhadap pegawai ada dua cara/metode yaitu dengan Cara obyektif maupun subyektif. Apabila pelaksanaan rotasi dilakukan dengan Cara objektif, maka hasilnya Akan lebih baik, tujuannya agar karyawan terus terdorong dengan kompetisi yang ada di dalam perusahaan dan tidak merasa ada diskriminasi di dalam perusahaannya.

Setiap Semua kegiatan di dalam sebuah perusahaan ada sebab-sebab yang Akan menimbulkan akibat, termasuk juga terjadinya rotasi jabatan di dalam perusahaan. Adapun yang menjadi sebab-sebab pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan Hasibuan dalam fauzan (2020) antara lain sebagai berikut:

1. Permintaan Sendiri Rotasi Jabatan yang dilakukan atas permintaan sendiri oleh tenaga kerja ini pada umumnya dilakukan dengan alasan-alasan tertentu dan demi kenyamanan tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya. Rotasi jabatan yang dilakukan atas permintaan sendiri ini haruslah disetujui oleh atasan dan biasanya dilakukan terhadap pekerjaan atau jabatan yang memiliki ranking, tanggung jawab serta wewenang yang setara. Penyebab para tenaga kerja yang melakukan rotasi ini kebanyakan dengan alasan kesehatan, keluarga, kerjasama dan alasan alasan lainnya. Maka dari itu tercetuslah rotasi atas permintaan dari para tenaga kerja itu sendiri, dan tidak didasari oleh kehendak pimpinan namun

tetap atas seizin pimpinan. Kesehatan, fisik dan mental karyawan bias kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang Sama dirotasikan dari Dinas luar/lapangan ke Dinas Kantor/ dalam. Keluarga, kepentingan karyawan Akan hubungan keluarganya yang memaksa karyawan tersebut untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya sendiri, misalnya harus merawat istri atau orang tua yang sudah lanjut usia Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi produktivitas sehingga diperlukan suatu adaptasi ataupun perubahan posisi pekerjaan, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja Sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2. Alih Tugas Produktif (ATP) Alih tugas produktif (ATP) ialah rotasi yang dilakukan karena kehendak pimpinan/ atasan perusahaan demi meningkatkan produktivitas dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan ataupun pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP atau alih tugas produktif ini didasarkan atas nilai dan prestasi 13 kerja karyawan, apabila produktivitas baik maka perusahaan akan memberikan promosi kepada karyawan tersebut, sebaliknya apabila karyawan melanggar peraturan yang ada atau bekerja tidak sesuai dengan prosedur atas SOP perusahaan makan karyawan tersebut akan di demosi (diturunkan ranking). ATP / alih tugas produktif juga bisa dilakukan dengan Cara vertikal atau dialih tugaskan ke jabatan / ranking yang sekelas atau yang memiliki hak dan kewajiban yang setara.

2.1.2.4 Indikator Rotasi Jabatan

Menurut Afandi (2020) indikator rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan
 - a. kesungguhan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dapat menjadi tolak ukur dari kemampuan karyawan
 - b. ketepatan waktu karyawan dalam mengerjakan pekerjaan menjadi sebuah kemampuan karyawan dalam bidangnya
2. pengetahuan karyawan
 - a. pengalaman karyawan dalam suatu pekerjaan dapat menambah pengetahuan karyawan
 - b. proses belajar setiap kali melalui adaptasi cara bekerja karyawan dalam perusahaan
3. Kejenuhan karyawan
 - a. Kecemasan emosi dapat mengandung baik dan buruk terhadap karyawan dalam bekerja
 - b. Depresi dalam bekerja terhadap karyawan mampu merupakan hal yang lumrah dikarenakan karyawan merasa jenuh dalam bekerja
 - c. Bosan sering terjadi kepada karyawan yang telah lama dalam bekerja

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai Rotasi Jabatan penulis menggunakan konsep Afandi (2020) dimana yang memiliki beberapa indikator yang sesuai dengan fenomena yang terjadi di PT. Astra Daihatsu Cibeureum.

2.1.3 Masa Kerja

2.1.3.1 Definisi Masa Kerja

Menurut Handoko (2020) masa kerja adalah lama waktu seseorang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi. Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melakukan aktivitas kerja sehingga dapat dikatakan bahwa masa kerja yang lama menunjukkan pengalaman yang lebih dari seseorang dengan rekan kerja yang lain. Pendapat yang dikemukakan oleh Hamida (2021) Masa kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya, pekerja dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan pekerja dengan masa kerja sedikit selain itu beberapa faktor yang mempengaruhi lama kerja diantaranya tingkat kepuasan kerja, stress lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kompensasi hasil kerja. Masa kerja adalah lamanya kerja dalam perusahaan

Menurut Oktaviani (2018) senioritas atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu. Sejauh mana tenaga dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kemampuan, kecakapan dan ketrampilan tertentu agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masa kerja dapat diartikan sebagai jumlah waktu seorang pegawai untuk bekerja pada sebuah perusahaan atau instansi.

Masa kerja karyawan dapat terlihat dari seberapa lama karyawan bekerja pada posisi jabatan tertentu. Perusahaan akan memberikan kesempatan kepada karyawan

untuk menduduki kesempatan untuk bekerja dalam membuktikan apakah karyawan mampu bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Siagian (2015) Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan.

Sedangkan Menurut nisak (2020) masa kerja merupakan akumulasi waktu dalam melakukan aktivitas kerja yang dilakukan pada satu perusahaan atau badan usaha oleh pelaku kerja.

Tabel 2.3
Definisi Masa Kerja

No.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Masa Kerja
1	2021	Hamida	Masa kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya.
2	2020	Handoko	Masa kerja adalah lama waktu seseorang bekerja pada suatu perusahaan atau instansi. Masa kerja merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melakukan aktivitas kerja
3	2020	Nisak	Masa kerja merupakan akumulasi waktu dalam melakukan aktivitas kerja yang dilakukan pada satu perusahaan atau badan usaha oleh pelaku kerja.
4	2018	Oktaviani	Senioritas atau masa kerja adalah lamanya seorang karyawan menyumbangkan tenaganya pada perusahaan tertentu.
5	2015	Siagian	Masa kerja menunjukkan berapa lama seseorang bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan.

Sumber: Olah data peneliti, 2022

2.1.3.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi masa kerja

Faktor yang mempengaruhi keterikatan masa kerja menurut Demerouti dalam Puspita (2017) sebagai berikut :

1. Tuntutan Kerja (job demands)

Tuntutan kerja merupakan aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan usaha terus-menerus baik secara fisik maupun psikologis demi mencapai atau mempertahankannya. Tuntutan kerja meliputi empat faktor yaitu: beban kerja yang berlebihan (work overload), tuntutan emosi (emotional demands), ketidaksesuaian emosi (emotional dissonance), dan perubahan terkait organisasi (organizational changes)

2. Sumber daya pekerjaan (Job Resources)

Keterikatan kerja juga dapat dipengaruhi oleh sumber daya pekerjaan, yaitu aspek-aspek fisik, sosial, maupun organisasi yang berfungsi sebagai media untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan dan harga, baik secara fisiologis maupun psikologis yang harus dikeluarkan, serta menstimulasi pertumbuhan dan perkembangan personal individu. Sumber daya pekerjaan meliputi empat faktor yaitu: otonomi (autonomy), dukungan sosial (social support), bimbingan dari atasan (supervisory coaching), dan kesempatan untuk berkembang secara profesional (opportunities for professional development).

3. Sumber daya pribadi (Personal Resource)

Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang pada umumnya dihubungkan dengan kegembiraan dan perasaan bahwa diri mampu memanipulasi, mengontrol dan memberikan dampak pada lingkungan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya.

Beberapa tipikal sumber daya pribadi yaitu: Self-efficacy (keyakinan diri) merupakan persepsi individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan dan menyelesaikan suatu tugas atau tuntutan dalam berbagai konteks. Organizational-based self-esteem didefinisikan sebagai tingkat keyakinan anggota organisasi bahwa mereka dapat memuaskan kebutuhan mereka dengan berpartisipasi dan mengambil peran atau tugas dalam suatu organisasi. Optimisme (optimisme) terkait dengan bagaimana seseorang meyakini bahwa dirinya mempunyai potensi untuk berhasil dan sukses dalam hidupnya,

4. Kepribadian (Personality)

Kepribadian berhubungan erat dengan keterikatan kerja yang juga dapat dikarakteristikan dengan watak, menggunakan dimensi aktivasi dan kesenangan sebagai suatu kerangka kerja.

2.1.3.3 Indikator Masa Kerja

Indikator masa kerja menurut Handoko (2020) adalah sebagai berikut:

1. Tingkat kepuasan kerja

Tingkat Kepuasan Kerja Merupakan keadaan emosional yang puas atau kurang puas bagi para pekerja dengan memandang pekerjaan mereka, menggambarkan dari perasaan dari seseorang memandang pekerjaannya dan segala yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

2. Stres lingkungan kerja

Stres lingkungan kerja merupakan suatu kondisi ketegangan yang dapat mempengaruhi proses berpikir, emosi dan kondisi seseorang

3. Pengembangan karir

Pengembangan karir merupakan rencana pribadi seseorang untuk mencapai suatu rencana karir

4. Kompensasi hasil kerja

Kompensasi hasil kerja merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti atas jasa yang telah mereka kerjakan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai Masa Kerja penulis menggunakan konsep Handoko (2020) dimana memiliki beberapa indikator yang terjadi di PT Astra Daihatsu Cibeureum.

2.1.4 Produktivitas

2.1.4.1 Definisi Produktivitas

Menurut Simamora (2020) produktivitas merupakan kekuatan dalam memperoleh manfaat sebesar – besarnya dari saran dan prasarana dengan mewujudkan output dan input yang optimal. Sedangkan Menurut Sutrisno (2016) mengemukakan bahwa Produktivitas adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja.

Menurut Ebert *et.al* dalam Anggarini *et.al* (2021) adalah pertumbuhan ekonomi yang membandingkan berapa banyak yang diproduksi oleh suatu system dengan banyaknya sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Singkatnya, produktivitas dikatakan meningkat jika dengan sumber daya tertentu namun produk yang dihasilkan tinggi. Sumber daya yang mendukung produktivitas dapat berupa tenaga kerja dan sumber daya alam seperti air dan udara. Menurut upadhyaya dan Singh (2019) menyatakan bahwa untuk mencapai produktivitas, yang perlu dilakukan adalah dengan Sustainable Management atau pengelolaan secara berkelanjutan. Sustainable management diartikan sebagai konservasi, pemanfaatan, dan pembagian manfaat yang adil dari sumber daya alam sehingga kebutuhan saat ini dapat terpenuhi tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Sustainable management memiliki banyak dimensi seperti fisik, ekonomi, lingkungan, sosial, ilmiah, professional, teknologi, kelembagaan, hukum, dan politik.

Pengertian produktivitas menurut Hasibuan Dalam Andika *et.al* (2019) adalah: “Perbandingan antara output dengan input, di mana output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Tabel 2.4
Definisi Produktivitas

No.	Tahun	Sumber Referensi	Definisi Kompetensi kerja
1.	2021	Ebert	Adalah pertumbuhan ekonomi yang membandingkan berapa banyak yang diproduksi oleh suatu system dengan banyaknya sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya.
2.	2020	Simamora	produktivitas merupakan kekuatan dalam memperoleh manfaat sebesar –besarnya dari saran dan prasarana dengan mewujudkan output dan input yang optimal
3.	2019	Upadhyaya dan Singh	Menyatakan bahwa untuk mencapai produktivitas, yang perlu dilakukan adalah dengan Sustainable Management atau pengelolaan secara berkelanjutan.
4.	2019	Hasibuan	Perbandingan antara output dengan input, di mana output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.
5.	2016	Sutrisno	Mengemukakan bahwa Produktivitas adalah rasio dari keseluruhan hasil kerja yang telah ditentukan untuk menghasilkan suatu produk dari tenaga kerja.

Sumber: Olah data peneliti,2022

2.1.4.2 Faktor – faktor produktivitas

Faktor – faktor yang menyebabkan produktivitas karyawan di sebabkan oleh beberapa faktor, baik itu meliputi lingkungan kerjanya, karyawan secara personal, maupun dari kebijakan internal/eksternal. Maka dari itu perusahaan wajib memperhatikan dan mengetahui faktor – faktor yang menyebabkan naik turun nya produktivitas karyawan agar bisa mendapatkan realita yang sesuai dengan ekspektasi.

Menurut Simanjutak (2019) faktor – faktor produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap Akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas karyawan.

3. Hubungan antara Atasan-atasan dan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan Akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan.

2.1.4.3 Indikator Produktivitas

Menurut simamora (2020) indikator yang digunakan dalam produktivitas adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan karyawan terhadap yang dia kerjakan yang berkaitan dengan mutu produk, dalam hal ini kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang berlaku diperusahaan

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah hasil yang diperoleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan memenuhi standar kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan

3. Ketetapan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat dari kegiatan yang telah diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Dilihat dari hasil yang telah dikerjakan, dan dapat memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain. Ketepatan waktu dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu kegiatan yang disediakan pada awal waktu menjadi output.

4. Tingkat kesalahan

Salah satu faktor menurunnya produktivitas menurun adalah dikarenakan penyebabnya tingkat kesalahan naik, maka dari itu produktivitas Akan rendah

5. Tingkat absensi

Tingkat absensi yang meningkat Akan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan, dengan absen nya karyawan dapat menghambat produktivitas karyawan yang lain karena mengganti karyawan yang tidak masuk kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai produktivitas penulis menggunakan konsep simamora (2020) dimana memiliki beberapa indikator yang terjadi di PT Astra Daihatsu Cibeureum

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis membaca dan mempelajari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka dari itu untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian – penelitian terdahulu dengan variabel penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Riskhi, <i>et.al</i> (2020)	Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan	Berdasarkan hasil serta uraian pembahasan yang sudah dijelaskan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu: (1) Rotasi jabatan dapat berpengaruh positif serta signifikansi terhadap produktivitas karyawan PT. Buana Cipta Propertindo. (2) Disiplin kerja dapat berpengaruh positif serta signifikansi terhadap produktivitas karyawan PT. Buana Cipta Propertindo. (3) Beban Kerja dapat berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. Buana Cipta Propertindo. (4) Rotasi jabatan, disiplin kerja dan beban kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh positif serta signifikansi terhadap produktivitas karyawan PT. Buana Cipta Propertindo.	Persamaan Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variable beban kerja, Rotasi jabatan, dan produktivitas	Perbedaan Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis adalah tidak menggunakan variabel masa kerja
2.	Hasibuan (2018)	Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Di	Hasil uji F memperlihatkan nilai F sebesar 9,079 ($F_{hitung} > 2,75$ (F_{tabel}), diperkuat dengan nilai probabilitas	Persamaan Penelitian ini dengan penelitian penulis menggunakan variabel beban	Perbedaan Penelitian ini berbeda dengan penelitian penulis adalah tidak

		Harmoni Hotel Batam	signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga keputusan yang diambil adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel rotasi jabatan, disiplin kerja dan beban kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan produktivitas kerja karyawan di Harmoni hotel batam.	kerja, Rotasi jabatan, dan produktivitas	menggunakan variabel masa kerja
3.	Wijaya (2018)	Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang	Hasil penelitian membuktikan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan dengan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Maxone Malang. Hal ini menunjukkan bahwa apabila beban kerja karyawan tinggi maka kepuasan kerja karyawan menurun. Lebih lanjut hal tersebut dapat berakibat pada menurunnya kepuasan kerja. Strategi yang bisa digunakan untuk mengatasi masalah beban kerja yang berlebihan adalah dengan melakukan konseling kepada atasan, strategi pembagian tugas kerja yang proporsional	Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah dengan menggunakan variabel beban kerja	Perbedaan penelitian ini dengan peneliti adalah tidak menggunakan variabel, rotasi jabatan, masa kerja, dan produktivitas

			berdasarkan kemampuan pekerja satu sama lainnya.		
4.	amelita, <i>et.al</i> (2020)	Rotasi Jabatan, Beban Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas Ii Tanjungpinang	Rotasi Jabatan, Beban Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas pada Kantor KSOP Kelas II Tanjungpinang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya rotasi jabatan, beban kerja dan iklim organisasi yang baik dapat mempengaruhi produktivitas pegawai.	Persamaan penelitian ini dengan penulis adalah menggunakan variabel beban kerja, rotasi jabatan, dan produktivitas	Perbedaan penelitian ini dengan penelitian ini adalah tidak menggunakan variabel masa kerja
5.	Karina, <i>et.al</i> (2018)	Pengaruh Masa Kerja, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar	Masa kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan semakin lama masa kerja, maka semakin tinggi produktivitas karyawan. Pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan semakin sering pelatihan diadakan, maka semakin tinggi produktivitas karyawan. Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi karyawan,	Persamaan penelitian ini dengan peneliti adalah dengan menggunakan variabel masa kerja dan produktivitas	Perbedaan penelitian ini dengan dengan peneliti adalah tidak menggunakan variabel beban kerja dan rotasi jabatan

			maka semakin tinggi produktivitas karyawan. Masa kerja, pelatihan, dan motivasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.		
--	--	--	---	--	--

Sumber: Olah data peneliti, 2022

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan keterkaitan antara variabel independen dan dependen secara teoritis. Kerangka pemikiran model bagaimana faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting saling berkaitan.

Untuk mendorong perusahaan lebih baik lagi perusahaan harus menyadari Akan beban kerja yang diberikan kepada karyawannya agar merasa nyaman bekerja di bagiannya. Setelah daripada itu untuk meningkatkan produktivitas karyawan ialah dengan melakukan rotasi jabatan kepada karyawan yang telah berkontribusi banyak terhadap perusahaan dengan salah satu faktor nya ialah masa kerja yang telah mumpuni baik segi internal maupun eksternal perusahaan.

Beban kerja merupakan tanggungan yang dimiliki oleh seorang karyawan pada setiap pekerjaannya untuk dikerjakan pada jangka waktu tertentu. Pada dasarnya kehidupan di dunia kerja tidak terlepas dari beban yang diberikan oleh atasan kepada bawahan untuk dikerjakan pastinya buat kemajuan perusahaan. Selain beban kerja rotasi jabatan memiliki hubungan dengan produktivitas yang mana karyawan yang

bekerja dengan baik setelah itu di rotasi dengan jabatan yang lebih tinggi Akan memiliki produktivitas lebih baik. Begitu demikian dengan masa kerja keterkaitan dengan produktivitas dimana seseorang yang telah lama bekerja di perusahaan Akan semakin produktif ketimbang dengan yang *fresh graduate*.

Beban kerja sendiri memiliki indikator diantaranya kondisi kerja, penggunaan waktu kerja, dan target yang harus dicapai yang merupakan tolak ukur dari variabel beban kerja. Yang dimana perusahaan dapat menilai kondisi kerja yang memadai untuk menurunkan beban kerja karyawan dengan fasilitas yang ada, penggunaan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dapat mempengaruhi beban kerja karyawan, dan target yang harus dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Rotasi jabatan sendiri memiliki indikator kemampuan karyawan, pengetahuan karyawan, dan kejenuhan karyawan. Dimana perusahaan menilai apakah layak seorang karyawan di rotasi jabatan untuk meminimalisir beban kerja dimana yang dilihat kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan, pengetahuan karyawan dalam jabatan tertentu, dan apakah karyawan merasa jenuh dalam melakukan rotasi jabatan.

Masa kerja sendiri memiliki indikator tingkat kepuasan kerja, stress lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kompensasi hasil kerja. Dimana layaknya karyawan di rotasi jabatan dan beban kerja yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dengan melihat masa kerja karyawan dimana tingkat kepuasan kerja karyawan selama bekerja, apakah mereka merasa stress dalam bekerja, apakah mereka layak dapat

pengembangan karir, dan kompensasi yang mereka dapatkan setelah hasil kerja mereka. Untuk itu dari ketiga variabel tersebut dapat mempengaruhi produktivitas.

Produktivitas sendiri memiliki indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketetapan waktu, tingkat kesalahan, dan tingkat absensi. Dilihat oleh perusahaan produktivitas seorang karyawan dengan kualitas kerja yang mereka hasilkan, kuantitas mereka selama melaksanakan kerja, ketetapan waktu seorang karyawan dalam bekerja, meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja, dan tingkat absensi yang baik. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

Beban kerja dapat diukur dengan indikator kondisi kerja karyawan yang memadai yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, serta dapat meningkatkan pengetahuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan maka dari itu dapat terjadi tingkat kepuasan kerja karyawan untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik dalam perusahaan yang meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam kerangka pemikiran ini yang terjadi di fenomena lapangan yang mana karyawan PT. Astra Daihatsu Cibeureum merasa beban kerja mereka terlalu berat dengan yang mana menghambat produktivitas mereka contoh kasus yang karyawan PT. Astra Daihatsu Cibeureum rasakan dimana mereka mendapatkan pekerjaan yang bukan jadwalnya seperti pekerjaan Exspress Maintenance di berikan kerjaan Overhoul

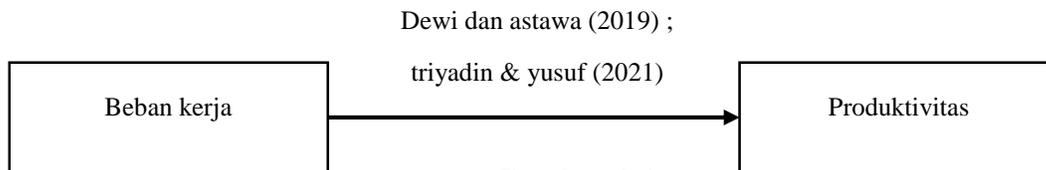
Kopling yang menghambat produktivitas karyawan, begitupun juga dengan rotasi jabatan yang karyawan merasa kurang puas dengan rotasi yang telah dilakukan seperti contoh kasus rotasi mekanik yang tidak ingin mereka menempati jabatan mekanik DMS (Daihatsu mobile service) dikarenakan mereka nyaman dengan posisi jabatan mereka dengan posisi mekanik bengkel yang dapat menghambat produktivitas, dan masa kerja karyawan pun berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. Astra Daihatsu Cibereum dimana karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan PT. Astra Daihatsu Cibereum cenderung merasa kurang puas dalam kompensasi hasil kerja mereka yang berdampak pada produktivitas serta tingkat kepuasan kerja mereka rendah dengan contoh kasus sering terjadi telat dalam bekerja yang menghambat produktivitas.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan beban kerja, rotasi jabatan, dan masa kerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, uraian kerangka pemikiran diatas didapat dalam keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh antara Beban Kerja terhadap produktivitas

Menurut penelitian dewi dan astawa (2019) di CV. Ratio Contruction beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja di CV. Ratio Contruction begitupun juga dengan penelitian triyadin dan yusuf (2021) di ulp rayon woha yang mengatakan tingkat pengaruh beban kerja terhadap produktivitas kuat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari beban kerja terhadap produktivitas yang digambarkan sebagai berikut:

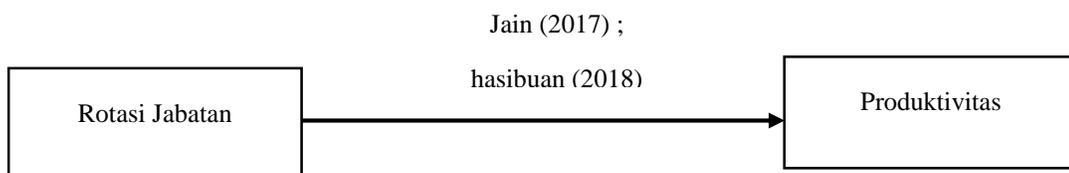


Gambar 2.1
Pengaruh beban kerja terhadap produktivitas

2.2.2 Pengaruh antara Rotasi Jabatan terhadap produktivitas

Menurut penelitian jain (2017) di dinas pendapatan kabupaten kutai timur bahwa variabel rotasi jabatan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan bahwa semakin sering dilakukan rotasi jabatan maka semakin baik pula produktivitas begitupun juga dengan penelitian hasibuan (2018) di harmoni hotel batam yang mengatakan bahwa terdapat pengaruh signifikansi dari variabel rotasi jabatan terhadap produktivitas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari rotasi jabatan terhadap produktivitas yang digambarkan sebagai berikut:

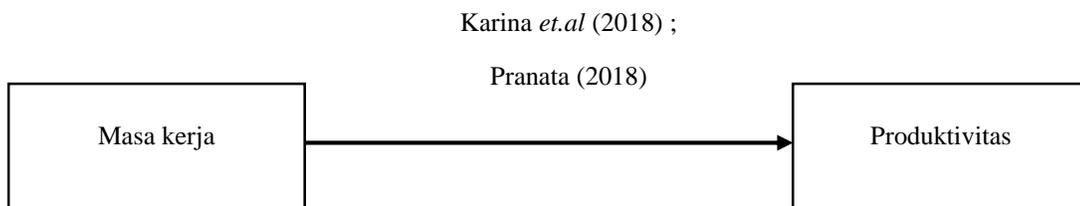


Gambar 2.2
Pengaruh Rotasi Jabatan Terhadap Produktivitas

2.2.3 Pengaruh antara masa kerja terhadap produktivitas

Menurut penelitian Karina, *et.al* (2018) di PT. Bank sulsebar cabang utama Makassar bahwa variabel masa kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Hasil analisis berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini juga memperkuat penelitian dari Pranata (2018) di unit industri rokok cerutu bobbin kabupaten jember dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari masa kerja terhadap produktivitas yang digambarkan sebagai berikut:

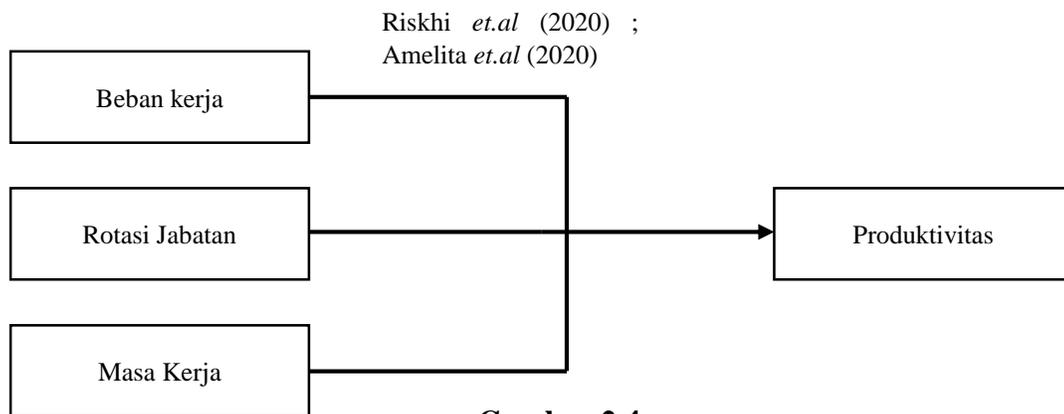


Gambar 2.3
Pengaruh Masa kerja terhadap Produktivitas

2.2.4 Pengaruh antara beban kerja, Rotasi Jabatan, dan masa kerja terhadap produktivitas

Berdasarkan penelitian terdahulu Riskhi *et.al* (2020) menyatakan terdapat pengaruh secara bersama-sama antara beban kerja, rotasi jabatan terhadap produktivitas. Rotasi jabatan, dan beban kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh positif serta signifikansi terhadap produktivitas karyawan.

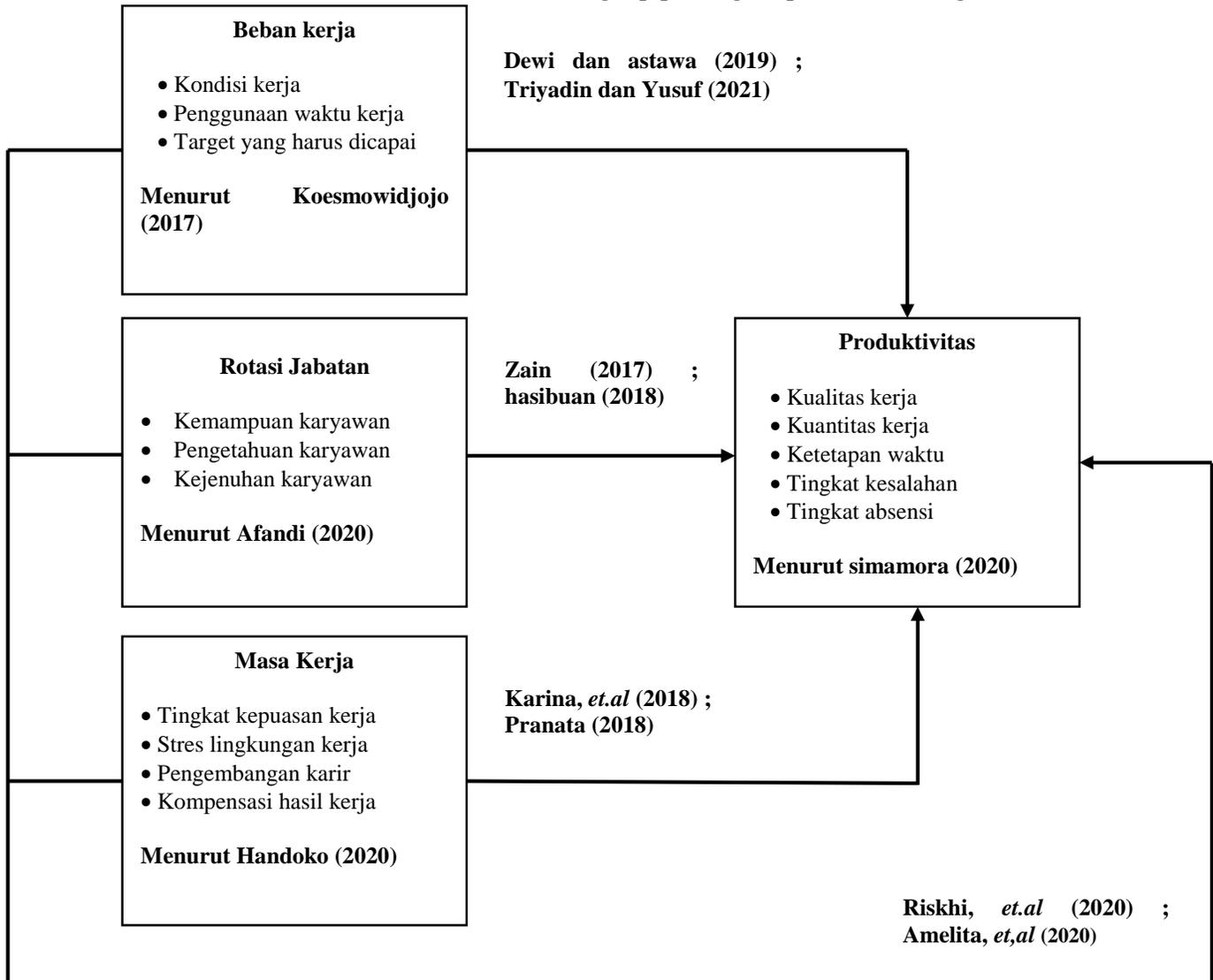
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh dari beban kerja, rotasi jabatan, dan masa kerja terhadap produktivitas begitupun juga pada penelitian Amelita *et.al* (2020) di Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Tanjungpinang yang mengatakan bahwa beban kerja dan rotasi jabatan berpengaruh terhadap produktivitas yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.4
Pengaruh beban kerja dan rotasi jabatan terhadap produktivitas

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, maka terungkap paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.3 HIPOTESIS

Menurut Narimawati *et.al*, (2020) Merupakan dugaan sementara dari masalah yang diteliti. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian yang dinyatakan”.

Berdasarkan kajian Pustaka, kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa:

- H1: Beban Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Produktivitas karyawan di PT. Astra Daihatsu Cibeureum
- H2: Rotasi Jabatan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Produktivitas karyawan di PT. Astra Daihatsu Cibeureum
- H3: Masa Kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Produktivitas karyawan di PT. Astra Daihatsu Cibeureum
- H4: Beban Kerja, Rotasi Jabatan, dan Masa Kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Produktivitas karyawan di PT. Astra Daihatsu Cibeureum