

## BAB II

### URAIAN TEORITIS

#### 2.1 Stres Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Stres Kerja

Stres di tempat kerja merupakan sebuah masalah yang sangat sering dirasakan oleh karyawan, dimana para karyawan menemui kondisi-kondisi kelebihan kerja, ketidaknyamanan kerja, tingkat kepuasan kerja yang rendah. Stres ditempat kerja juga dapat mengakibatkan pengaruh yang merusak kesehatan, dan kesejahteraan karyawan, seperti halnya dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan keuntungan ditempat kerja. Para karyawan pertama perlu belajar mengakui tanda-tanda yang menunjukkan perasaan tertekan, dan para atasan perlu menyadari bahwa stres kerja yang bisa mempengaruhi kesehatan karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh juga pada keuntungan perusahaan.

Menurut Ivanko dalam Hamali (2018:241) “Stres kerja merupakan kondisi-kondisi internal dan eksternal yang menciptakan situasi-situasi yang penuh tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan”.

Menurut Mangkunegara (2017:157) “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres ini tampak dari *Simptom*, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan”.

Menurut Fahmi (2016:214) “Stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi diluar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa stres kerja sangat berdampak buruk bagi perusahaan, karena jika karyawan mengalami stres kerja maka pekerjaan karyawan dapat terhambat dan produktivitas kerja akan menurun. Maka dari itu pimpinan harus cerdas dalam mengatasi stres kerja karyawan dengan cara mempertimbangkan setiap keluhan karyawan, lingkungan kerja, dan apa yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga dengan adanya kenyamanan karyawan dalam bekerja maka produktivitas kerja dapat meningkat yang dapat membawa keuntungan bagi perusahaan.

### **2.1.2 Penyebab Stres Kerja**

Stresor adalah penyebab stres, yaitu apa saja kondisi lingkungan tempat tuntutan fisik dan emosional pada seseorang. Stres kerja dapat timbul dari dalam organisasi atau dari luar organisasi. Penyebab stres kerja yang sering dirasakan oleh karyawan yaitu pada umumnya berasal dari terlalu banyaknya pekerjaan, ketidakpahaman terhadap pekerjaan, sehingga timbul perasaan jenuh dan bosan atau pekerjaan tersebut.

Menurut Sopiah (2018:87) terdapat beberapa penyebab stres kerja yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu :

- “1. Lingkungan fisik
2. Stres karena peran dan tugas
3. Penyebab stres antar pribadi (*inter-personal stressors*)
4. Organisasi”.

#### Ad 1. Lingkungan fisik

Beberapa stresor ditemukan dalam lingkungan fisik pekerjaan, seperti terlalu bising, kurang baiknya penerangan, rancangan ruang kantor yang buruk, ketiadaan privasi, lampu penerangan yang kurang efektif dan kualitas udara yang buruk.

#### Ad 2. Stres karena peran dan tugas

Stresor karena peran/tugas termasuk kondisi dimana para karyawan mengalami kesulitan dalam memahami apa yang menjadi tugasnya, peran yang dia jalankan terlalu berat atau menjalankan berbagai peran di tempat mereka bekerja.

#### Ad 3. Penyebab stres antarpribadi (*inter-personal stressors*).

Penyebab stres antarpribadi yaitu karena adanya perbedaan karakter, kepribadian, latar belakang, persepsi, karena adanya kompetisi untuk mencapai target kerja yang memungkinkan munculnya stres kerja.

#### Ad 4. Organisasi

Banyak sekali ragam penyebab stres yang bersumber dari organisasi. Pengurangan jumlah pegawai merupakan salah satu penyebab stres yang tidak hanya untuk mereka yang kehilangan pekerjaan, namun juga untuk mereka yang tetap tinggal mengalami peningkatan beban kerja.

Menurut John Suprihanto dalam Sunyoto (2016:217), terdapat beberapa

penyebab stres kerja yaitu :

1. Penyebab fisik
2. Beban kerja
3. Sifat pekerjaan
4. Kebebasan

## 5. Kesulitan

### Ad.1 Penyebab fisik, meliputi:

- a. Kebisingan, kebisingan yang terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tegang juga menyebabkan hal yang sama.
- b. Kelelahan, masalah kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun. Kemampuan bekerja menurun menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres.
- c. Penggeseran kerja, mengubah pola kerja yang terus-menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama.
- d. Suhu dan kelembaban, bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat memengaruhi tingkat prestasi karyawan. Suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembaban yang rendah.

### Ad.2 Beban kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak.

### Ad.3 Sifat pekerjaan, meliputi :

- a. Situasi baru dan asing, menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.
- b. Ancaman pribadi, suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.
- c. Percepatan, stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.
- d. Ambiguitas, kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Umpan balik, standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka.

### Ad.4 Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak sehingga dapat menjadi sumber stres bagi seseorang.

### Ad.5 Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami istri, masalah keuangan, perceraian dapat memengaruhi prestasi seseorang sehingga dapat menjadi sumber stres bagi seseorang.

### 2.1.3 Gejala-Gejala Stres di Tempat Kerja

Stres di tempat kerja dapat menimbulkan situasi-situasi yang penuh dengan tekanan, dan gejala-gejalanya dialami oleh setiap orang yang tertekan, perasaan tertekan dapat mengubah cara seseorang dalam merasakan, berpikir, dan bertindak laku. Jika karyawan yang sedang mengalami stres di tempat kerja, maka mulai menunjukkan dengan berbagai hal-hal yang bermasalah dengan kesehatan dan juga berdampak negatif pada pekerjaan. Sebaiknya pemimpin perusahaan cerdas dalam mengenali gejala-gejala stres karyawan di tempat kerja agar tujuan suatu perusahaan tersebut dapat tercapai dan menghasilkan keuntungan.

Menurut Hamali (2018:246), gejala-gejala stres di tempat kerja meliputi :

- “1. Gejala stres pada tingkat individu.
2. Gejala stres pada tingkatan organisasi”.

Ad 1. Gejala stres pada tingkat individu terdiri dari :

- a. Reaksi fisiologis, seperti masalah yang bertalian dengan punggung, rendahnya kekebalan tubuh, masalah jantung, hipertensi.
- b. Reaksi emosional, seperti gangguan tidur, depresi, rasa benci, mudah marah, hipokondria, kelelahan, masalah dalam rumah tangga, merasa terasing.
- c. Reaksi kognitif, seperti sulit berkonsentrasi, sulit mengingat sesuatu, sulit mempelajari hal-hal baru, sulit dalam membuat keputusan.
- d. Reaksi tingkah laku, seperti penyalahgunaan obat-obatan, konsumsi rokok dan alkohol, dan perilaku yang mengrusak.

Ad 2. Gejala stres pada tingkatan organisasi, terdiri dari tingkat absensi karyawan, fluktuasi staf yang tinggi, masalah disiplin, kesalahan jadwal, gertakan-gertakan, produktivitas rendah, kesalahan dan kecelakaan kerja, biaya-biaya yang dinaikkan dari kompensasi atau perawatan kesehatan.

Menurut Wijono (2015:146), “ada beberapa gejala stres kerja dapat dilihat dari berbagai faktor yang menunjukkan adanya perubahan, baik secara fisiologis, psikologis, maupun sikap. Perubahan fisiologis ditandai oleh adanya gejala-gejala seperti merasa lelah/letih, kehabisan tenaga, pusing, gangguan pencernaan. Sedangkan perubahan psikologis ditandai oleh adanya kecemasan berlarut-larut, sulit tidur, nafas tersenggal-senggal, dan berikutnya seperti keras kepala, mudah marah, dan tidak puas terhadap apa yang dicapai”.

#### **2.1.4 Dampak Stres Kerja**

Akibat adanya stres, baik fisik maupun mental sangat berpengaruh terhadap dinamika perilaku seseorang tergantung bagaimana ia menghadapi atau merespon kondisi yang menimbulkan stres itu sendiri. Dampak stres ini bermacam-macam. Ada akibat positif, yang dapat memotivasi seseorang, merangsang kreativitas, mendorong untuk tekun tekun bekerja. Namun banyak pula yang berdampak negatif, yang merusak dan berbahaya.

Menurut Surya (2015:143), menyatakan “Stres tidak selalu mempunyai pengertian negatif, dalam kondisi tertentu stres dapat berdampak positif”.

Stres dapat menimbulkan dampak atau konsekuensi dalam :

1. Aspek Psikologis (kecenderungan gampang marah, frustrasi, cemas, agresif, gugup, panik, kebosanan, apatis, depresi, tidak bergairah, hilang percaya diri)
2. Aspek Jasmaniah (perubahan hormonal, tekanan darah tinggi, denyut jantung meningkat, sulit bernapas, gangguan pencernaan, gangguan saraf)

3. Aspek Perilaku (kurang mampu membuat keputusan, mudah lupa, sensitif, pasif, kurang bertanggung jawab)
4. Aspek Lingkungan (suasana rumah tangga yang kurang harmonis, lingkungan pekerjaan yang kurang produktif, masyarakat yang tidak tenteram)

Menurut Cox dalam Triatna (2015:143), secara umum akibat atau dampak dari stres ada beberapa kategori yaitu :

- “1. Akibat Subjektif
2. Akibat Dalam Bentuk Perilaku
3. Akibat Kognitif
4. Akibat Keorganisasian”.

#### Ad.1 Akibat Subjektif

Yaitu kecemasan, agresif, acuh tak acuh, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, rendah diri, gugup, dan perasaan terpengaruh.

#### Ad.2 Akibat Dalam Bentuk Perilaku

Yaitu kecanduan alkohol, ledakan emosi, makan atau minum berlebihan, bertindak mengikuti kata hati yang kadang-kadang irasional, dan tertawa gugup

#### Ad.3 Akibat Kognitif

Yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, mulut kering, banyak keringat, sebentar-sebentar panas dingin



#### Ad.4 Akibat Keorganisasian

Yaitu ketidakhadiran, produktivitas rendah, mengasingkan diri, menurunnya komitmen dan loyalitas pada organisasi kerja.

Menurut Sopiah (2018:91), dampak atau akibat dari stres bisa dilihat dari tiga aspek yaitu:

- “1. Fisik
2. Psikis
1. Perilaku”.

#### Ad.1 Fisik

Akibat stres pada fisik mudah dikenali. Ada sejumlah penyakit yang disinyalir karena orang tersebut mengalami stres yang cukup tinggi dan berkepanjangan, diantaranya adalah penyakit jantung, bisul, tekanan darah tinggi, sakit kepala, gangguan tidur, tambah sakit jika sedang mengalami sakit.

#### Ad.2 Psikis

Dampak stres pada aspek psikis bisa dikenali, diantaranya adalah ketidakpuasan kerja, depresi, kelelahan, kemurungan, dan kurang bersemangat

#### Ad.3 Perilaku

Akibat stres bisa dikenali dari perilaku, yaitu kinerja rendah, naiknya tingkat kecelakaan kerja, salah dalam mengambil keputusan, tingkat absensi kerja tinggi, dan agresi di tempat kerja.

### 2.1.5 Cara Mengatasi Stres Kerja

Untuk menghadapi stres kerja dengan cara sehat atau harmonis, tentu banyak hal yang dapat dikaji. Dalam menghadapi stres tentu dilakukan untuk memperkecil dan mengendalikan sumber-sumber stres, menetralkan dampak yang ditimbulkan oleh stres dan meningkatkan daya tahan pribadi dengan mengambil tindakan yang paling tepat dapat mengatasinya.

Menurut Mangkunegara dalam Hamali (2018:246), Stres kerja dapat diatasi dengan tiga pola sebagai berikut :

- “1. Pola Sehat
2. Pola Harmonis
3. Pola Patologis”.

Ad 1. Pola Sehat.

Yaitu pola menghadapi stres yang terbaik dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.

Ad 2. Pola Harmonis.

Yaitu pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan kesibukan dan tantangan, dengan cara mengatur waktu secara teratur.

Ad 3. Pola Patologis.

Yaitu pola menghadapi stres dengan berdampak pada berbagai gangguan fisik maupun sosial-psiko-logis.

### 2.1.6 Pendekatan Pribadi Dalam Mengelola Stres

Pada dasarnya stres perlu dikelola dan diatasi, paling tidak dalam pikiran orang pernah berusaha untuk membiarkan atau menghindari kondisi, situasi, dan peristiwa yang penuh dengan tekanan. Tetapi juga ada orang yang berusaha untuk mengubah, mengelola, atau mengatasinya secara tepat dan efektif.

Menurut Tosi dalam Wijono (2015:164), usaha pendekatan pribadi dalam mengelola stres dapat menggunakan dua strategi yaitu :

- “1. Strategi Psikologis
2. Strategi Fisiologis”.

#### Ad 1. Strategi Psikologis.

Strategi psikologis ini menitikberatkan pada usaha mengelola stres kerja untuk tujuan perubahan perilaku melalui :

- a. Peningkatan kesadaran diri, kesadaran diri bertujuan untuk membantu menjernihkan pikiran seseorang agar dapat mengendalikan emosi dan menghindari beban psikis dan stres kerja yang bersumber dari kondisi, situasi, atau peristiwa dalam pekerjaannya.
- b. Pengurangan ketegangan, strategi yang digunakan dalam pengurangan ketegangan dalam stres kerja ini adalah mencari tempat yang tenang untuk melakukan “meditasi”, menempatkan posisi tubuh dengan nyaman dan rileks, memejamkan mata dan melepaskan ketegangan otot-otot dengan mendengarkan pernapasan kita secara teratur selama lebih kurang 15 hingga 20 menit.

- c. Konseling dan psikoterapi, usaha yang dilakukan dalam konseling dan psikoterapi ini adalah menemukan masalah dan sumber-sumber ketegangan yang dapat menimbulkan stres kerja, menolong mengubah pandangan seseorang terhadap kondisi, situasi, atau peristiwa yang menimbulkan stres kerja.

#### Ad 2. Strategi Fisiologis.

Strategi Fisiologi ini menitikberatkan pada usaha mengelola stres kerja untuk tujuan melatih kesehatan fisik/olahraga, yang berperan positif untuk mengurangi pengaruh-pengaruh stres kerja dengan mengadakan latihan fisik, dengan mengatur makan secara bijaksana, berhenti merokok maupun olahraga seperti renang, senam kebugaran jasmani, badminton, basket, lari atau jalan pagi, dan bersepeda.

Menurut Umam dalam Hamali (2018:247), “pendekatan stres kerja dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu salah satunya dengan pendekatan individu, yaitu seorang karyawan dapat berusaha sendiri untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi yang bersifat individual yang cukup efektif adalah pengelolaan waktu, latihan fisik, latihan relaksasi, dan dukungan sosial”.

Menurut Robbin dalam Triatna (2015:146), “pendekatan individual menjelaskan bahwa seorang karyawan dapat memikul tanggung jawab pribadi untuk mengurangi tingkat stresnya. Strategi individu yang telah terbukti efektif mencakup pelaksanaan teknik-teknik manajemen waktu, meningkatkan latihan fisik, pelatihan pengenduran/relaksasi, dan perluasan jaringan dukungan sosial”.

#### **2.1.7 Pendekatan Organisasi Dalam Mengelola Stres Kerja.**

Dalam setiap menghadapi stres kerja, individu diharapkan dapat lebih efektif dalam mengatasi dan mengelolanya. Dengan begitu dapat mengurangi adanya pemborosan, mengurangi absensi kerja, dan produktivitas kerja diharapkan dapat lebih meningkat dalam organisasi. Untuk dapat mengatasi atau

mengelola stres kerja dengan cara yang efektif, individu diharapkan mempunyai cara-cara dalam pengelolaan stres kerja.

Menurut Rose dan Veiga (2015:167) dalam Wijono, ada beberapa cara yang digunakan untuk mengelola stres dalam organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan komunikasi
2. Sistem penilaian prestasi dan sistem ganjaran yang efektif
3. Meningkatkan partisipasi
4. Memperkaya tugas
5. Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan

#### Ad.1 Meningkatkan komunikasi

Salah satu cara yang efektif untuk mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran adalah meningkatkan komunikasi yang efektif di antara manajer dan karyawan, sehingga akan tampak garis-garis tugas dan tanggung jawab yang jelas antara keduanya. Situasi semacam ini dapat mengurangi timbulnya stres kerja dalam organisasi.

#### Ad.2 Sistem penilaian prestasi dan sistem ganjaran yang efektif

Sistem penilaian prestasi dan ganjaran yang efektif perlu diberikan oleh manajer kepada karyawan mereka. Ketika ganjaran diberikan kepada karyawan, karyawan telah menyadari bahwa ganjaran tersebut berhubungan dengan prestasi kerjanya. Ia menyadari juga bahwa ia bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepadanya yang akan mengurangi konflik peran. Situasi ini terjadi bila hubungan diantara atasan dan bawahan berada dalam suasana kerja dan sistem penilaian prestasi kerja efektif.

### Ad.3 Meningkatkan partisipasi

Untuk dapat mengurangi ketidakjelasan peran dan konflik peran, pengelola perlu meningkatkan partisipasi terhadap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap karyawan yang ada dalam organisasi mempunyai tanggung jawab bagi peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, kesempatan partisipasi yang diberikan oleh manajer kepada karyawan-karyawannya dalam menyumbangkan pikiran atau ide-idenya, memungkinkan karyawan dapat meningkatkan prestasi dan kepuasan kerjanya dan mengurangi stres kerjanya.

### Ad.4 Memperkaya tugas

Setiap manajer perlu memberikan dan memperkaya tugas kepada karyawan agar mereka dapat lebih bertanggung jawab, lebih mempunyai makna tugas yang dikerjakan, dan lebih baik dalam melaksanakan pengendalian serta umpan balik terhadap produktivitas kerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Situasi semacam ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan sehingga dapat mengurangi stres yang ada di dalam diri mereka.

### Ad.5 Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan

Mengembangkan keterampilan, kepribadian, dan pekerjaan merupakan salah satu cara untuk mengelola stres kerja di dalam organisasi. Pengembangan keterampilan dapat diperoleh melalui latihan-latihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi atau pengembangan

kepribadian yang dapat mendukung usaha pengembangan baik secara kuantitas maupun kualitas.

## **2.2 Produktivitas Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Produktivitas**

Dalam suatu perusahaan salah satu yang terpenting adalah mengetahui produktivitas kerja yang menjadi perbandingan dalam setiap pencapaian target yang ditetapkan oleh suatu perusahaan. Sehingga dengan adanya produktivitas kerja dapat dijadikan tantangan yang harus dihadapi oleh semua komponen serta unsur suatu perusahaan, dan bahwa meningkatkan produktivitas kerja merupakan urusan semua orang dalam perusahaan.

Menurut Blecher dalam Wibowo (2014:930), “Produktivitas adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan masukan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasi dengan membagi keluaran dan masukan”.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2016:100), “Produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik dari hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

Menurut L. Greenberg dalam Sinungan (2014:12), “Produktivitas merupakan sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.

### **2.2.2 Konsep Produktivitas Kerja**

Sasaran utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan sistem pemberdayaan personil yang dapat menambilkkan kinerja produktif.

Produktifitas kerja menunjukkan tingkat kemampuan pegawai dalam mencapai hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya. Oleh karena itu tingkat produktivitas setiap pegawai bisa berbeda, bisa tinggi atau bisa juga rendah, bergantung pada tingkat kegigihan dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, produktivitas kerja dapat diartikan sebagai hasil kongkrit (produk) yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok, selama satuan tertentu dalam suatu proses kerja. Dalam hal ini semakin tinggi produk yang dihasilkan dalam waktu yang semakin singkat dapat dikatakan bahwa tingkat produktivitasnya mempunyai nilai yang tinggi.

Konsep produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber daya manusia yang dipergunakan sebagai masukan (input).

Menurut Fattah dalam Yuniarsih dan Suwatno (2016:157), dapat disimpulkan bahwa dalam konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku. Produktivitas dalam arti teknis mengacu pada derajat keefektifan dan efisiensi dalam penggunaan berbagai sumber daya, sedangkan dalam arti perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Pola perilaku yang demikian akan mendorong bawahan untuk berusaha meningkatkan kualitas kerja mereka sebagai stimulan untuk selalu berbuat baik. Bawahan yang memiliki perilaku demikian tergolong untuk menjadi dinamis, kreatif, inovatif, terbuka, responsif, dan adaptif terhadap perubahan, namun tetap konsisten pada jati dirinya dan bersikap hati-hati terhadap dampak perubahan tersebut.

Mengukur produktivitas akan dilakukan dengan rujukan yang menggabungkan sisi efektivitas dan efisiensi, dalam efektivitas berkaitan dengan



*performance* dan efisiensi dikaitkan dengan penggunaan sumber-sumber. Indeks produktivitas diukur berdasarkan perbandingan antara pencapaian *performanced* dengan sumber-sumber yang dialokasikan. Dimensi efektivitas berkaitan dengan optimalisasi ketercapaian rencana (target) kerja, baik dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, durasi penyelesaian pekerjaan, dan ketepatan pengalokasian sumber daya organisasi. Pada dimensi efisiensi, pengukuran produktivitas merujuk pada realisasi penggunaan sumber daya dan bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan, apakah terjadi pemborosan, penyalahgunaan atau penyimpangan alokasi sumber daya yang menimbulkan ketidaktercapaian target produk.

### **2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Keseluruhan faktor yang akan mempengaruhi produktivitas kerja yang menjadi titik tolak berpikir dan bertindak untuk diperhatikan agar semua yang berhubungan dengan produktivitas kerja dapat dijalankan sehingga apa yang direncanakan dapat dicapai oleh perusahaan.

Menurut Simanjuntak dalam Sutrisno (2016:103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yaitu :

- “1. Pelatihan
2. Mental dan kemampuan fisik karyawan
3. Hubungan antara atasan dan bawahan”.

#### **Ad.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. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk menggunakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta dapat memperkecil dan meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

#### Ad.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 kerja karyawan.

#### Ad.3 Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan memengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja

Menurut Sunyoto (2016:203), ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

- “1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Keterampilan (*skills*)
3. Kemampuan (*abilities*)
4. Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*)”.

#### Ad.1 Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan dan keterampilan sesungguhnya yang mendasari pencapaian produktivitas kerja. Pengetahuan merupakan hasil proses dari pendidikan yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau meyelesaikan pekerjaan.

#### Ad.2 Keterampilan (*skills*)

Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Dengan keterampilan yang dimiliki seseorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif. Keterampilan merupakan variabel yang bersifat utama dalam membentuk produktivitas.

#### Ad.3 Kemampuan (*abilities*)

*Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.

#### Ad.4 Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*)

Sangat erat hubungan antara kebiasaan atau sikap dan perilaku. Jika sikap yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik. Dengan demikian perilaku manusia akan ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

### 2.2.4 Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sutrisno (2016:104), untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Meningkatkan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

#### Ad.1 Kemampuan.

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya.

#### Ad.2 Meningkatkan hasil yang dicapai.

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

#### Ad.3 Semangat kerja.

Semangat kerja merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

#### Ad.4 Pengembangan diri.

Mengembangkan diri berguna untuk meningkatkan kemampuan bekerja, pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa saja yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, mak pengembangan diri mutlak untuk dilakukan. Begitu pula harapan untuk menjadi lebih baik akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

#### Ad.5 Mutu.

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik sehingga dapat berguna bagi perusahaan dan diri sendiri.

#### Ad.6 Efisiensi.

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya manusia yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

### **2.2.5 Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Upaya Peningkatan Produktivitas**

Telah disinggung di muka bahwa masalah peningkatan produktivitas kerjadapat dilihat sebagai masalah berperilaku, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor-faktor penentu keberhasilan meningkatkan produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua orang dalam perusahaan.

Menurut Siagian (2017:10), faktor-faktor penentu keberhasilan upaya peningkatan produktivitas adalah:

- “1. Perbaikan Terus-Menerus
2. Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan
3. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia
4. Filsafat Organisasi”.

#### **Ad.1 Perbaikan Terus-Menerus.**

Dalam upaya peningkatan produktivitas kerja, salah satu implikasinya ialah bahwa seluruh komponen perusahaan harus melakukan perbaikan secara terus-menerus. Pentingnya etos kerja ini dilihat dengan lebih jelas apalagi diingat bahwa suatu perusahaan selalu diharapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, perubahan yang terjadi adalah perubahan strategi organisasi, perubahan pemanfaatan teknologi, perubahan kebijaksanaan, dan perubahan dalam

praktik-praktik SDM sebagai akibat diterbitkan perundang-undangan baru oleh pemerintah dan berbagai faktor lain yang tertuang dalam berbagai keputusan manajemen. Adapun perubahan eksternal adalah perubahan yang terjadi dengan cepat karena dampak tindakan suatu perusahaan yang dominan peranannya di masyarakat.

#### Ad.2 Peningkatan Mutu Hasil Pekerjaan.

Berkaitan erat dengan upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus ialah peningkatan mutu hasil pekerjaan oleh semua orang dan segala komponen perusahaan. Padahal, mutu tidak hanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan dipasarkan, baik berupa barang maupun jasa, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan di mana organisasi terlibat. Berarti mutu menyangkut semua jenis kegiatan yang dilakukan.

#### Ad.3 Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Salah satu hal yang terpenting dalam upaya peningkatan produktivitas yaitu pemberdayaan sumber daya manusia, dimana dalam hal memberdayakan sumber daya manusia merupakan etos kerja yang sangat mendasar dalam tercapainya keberhasilan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja.

#### Ad.4 Filsafat Organisasi

Dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja tak terlepas juga dari filsafat organisasi yang dianut, filsafat organisasi merupakan titik tolak perumusan etos kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, dan menjadi suatu keinginan yang dilakukan organisasi tersebut untuk karyawannya. Misalnya menumbuhkan loyalitas, menumbuhkan dan memupuk loyalitas pada

karyawan berguna untuk mendorong karyawan organisasi untuk bersedia membuat komitmen yang diperlukan yang lebih menjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian skripsi ini, penulis juga mengambil referensi dari skripsi yang membahas topik yang sama, sebagai bahan pertimbangan dan bahan penelitian terdahulu, berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang dalam hal ini menjadi acuan bagi penulis dalam mengerjakan skripsi ini:

1. Nama Peneliti : Ratna Restu Noviandari
2. Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Pos Indonesia (Persero) Jakarta Timur 13000)

Menurunnya profitabilitas PT. Pos Indonesia (Persero) secara keseluruhan baik di tingkat pusat maupun wilayah dalam sepuluh tahun terakhir semenjak tahun 1996-2006, yang juga ditambah dengan persoalan likuiditas yang sangat serius yang dapat mengancam going concern perusahaan, serta semakin banyaknya pesaing dalam bisnis pelayanan serupa menyebabkan PT. Pos Indonesia (Persero) pusat melakukan langkah-langkah perbaikan dengan berbagai macam cara antara lain dengan melakukan efisiensi biaya mulai tahun 2005, menjalankan program Quantum Leap melalui berbagai program penyehatan perusahaan dan pengembangan bisnis pada tahun 2006 hingga sekarang. Salah satu upaya perusahaan dalam program penyehatan perusahaan Quantum Leap adalah dengan merestrukturisasi manajemen organisasi perusahaan baik di tingkat pusat, wilayah, maupun unit pelaksana teknis.



Perubahan struktur organisasi (internal perusahaan) dan juga target perusahaan dalam meningkatkan profitnya dapat mempengaruhi kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini yaitu karyawan. Perusahaan menuntut SDM yang handal dan dapat bertahan dari berbagai persoalan yang dihadapi perusahaan. Adanya tekanan-tekanan untuk mencapai target perusahaan tersebut dapat menjadi salah satu pemicu stres kerja karyawan. Stres tidak sendirinya harus buruk, walaupun stres lazimnya dibahas dalam konteks negatif, stres juga memiliki nilai positif. Namun stres yang terlalu berat dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan, akibatnya pada karyawan berkembang berbagai macam gejala stres yang dapat mengganggu kinerja mereka. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kondisi karyawannya baik secara fisik maupun psikologi. Perhatian tersebut sangat diperlukan karena karyawan adalah salah satu asset perusahaan yang sangat berharga terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Selain itu juga dapat bersaing sesuai dengan kemajuan era globalisasi yang ada.

Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) menganalisis kondisi tingkat stres kerja dan kinerja karyawan, (2) menganalisis pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, (3) menganalisis seberapa besar pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, (4) mengidentifikasi upaya pencegahan stres kerja menurut persepsi karyawan dan menurut persepsi pihak manajemen perusahaan dan (5) merekomendasikan alternatif solusi bagi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan selama tiga bulan yaitu dari bulan Maret-Mei 2007.

Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengambilan sampel adalah proportional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 137 responden. Analisis data dilakukan dengan menggunakan program SEM (Structural Equation Modelling) yaitu LISREL 8,72. Analisis tersebut juga dibantu dengan Windows SPSS 11,5 untuk mempermudah dilakukannya analisis.

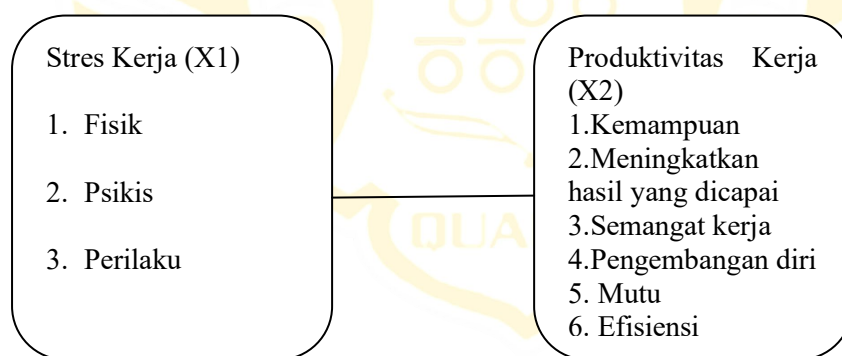
2. Nama Peneliti : Achmad Mahathir Amiruddin

Judul Penelitian : Analisis Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Pelatihan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Makassar

Penelitian ini mengkaji tentang analisa produktivitas kerja karyawan melalui pelatihan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah: 1) bagaimana gambaran pelatihan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, 2) Bagaimana peningkatan produktivitas kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif, dengan sumber data yakni data primer (informan penelitian) dan data sekunder (buku referensi). Pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi, dan kajian pustaka. Informan dalam penelitian adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Teknik penentuan informan dilakukan secara purposive yakni berdasarkan kapasitas yang memberikan kemudahan dan kesediaan dalam wawancara. Data selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data dilakukan melalui reduksi data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Pelatihan karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Makassar

terbagi menjadi tiga program pelatihan yakni Assistant Development Program (Program Pengembangan Asisten), Self Motivation Skill (kemampuan memotivasi diri), dan Mental Building (Membangun Mental). 2) Produktivitas kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, Cabang Makassar melalui pelatihan menunjukkan dampak positif bagi karyawannya. Setelah melakukan program pelatihan banyak karyawan yang lebih baik dan berkembang melalui sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan. Karyawan yang telah mengikuti program pelatihan memiliki kemampuan dan keterampilan lebih baik, sehingga mereka mampu bekerja lebih efektif dan efisien, dan akhirnya karyawan tersebut mendapat penilaian kerja yang baik pula dalam meningkatkan kinerjanya.

#### 2.4 Kerangka Berpikir



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

#### 2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara yang dianggap benar tentang permasalahan suatu penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:64), "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena

jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah menggunakan hipotesis deskriptif sebagai berikut:

1. Stres Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kabanjahe masih tinggi yang berdampak pada fisik, psikis, dan perilaku.
2. Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Kabanjahe belum mencapai target.

