

## Pengaruh Stres Kerja, Kerjasama Tim, dan Keterampilan Kerja terhadap Produktivitas Melalui Motivasi sebagai Variabel *Intervening* PT Djarum SKT Tanjung Karang Kudus

Teguh Setiawan\*, Mamik Indaryani, Ag. Sunaryo

Universitas Muria Kudus

\*Email: teguhsetiawan@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh stres kerja, kerjasama tim, dan keterampilan kerja terhadap produktivitas melalui motivasi sebagai variabel *Intervening* pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Sampel penelitian adalah sebanyak 160 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jenis data penelitian merupakan data kuantitatif. Uji instrumen menggunakan *Convergent Validity*, AVE (*Variance Extracted*), *Discriminant Validity*, *Construct Reliability*. Analisis data menggunakan Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM) menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas, kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, stres kerja tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi, kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus.

**Kata Kunci:** Stres Kerja, Kerjasama, Keterampilan, Motivasi, Produktivitas

### Abstract

*The study analyzes the effect of work stress, teamwork, and work skills on productivity through motivation as an Intervening variable at PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. The research sample was 160 respondents. Data collection using a questionnaire. The type of research data is quantitative data. Instrument testing using Convergent Validity, AVE (Variance Extracted), Discriminant Validity, Construct Reliability. Data analysis using the Structural Equation Modeling (SEM) Assumption concluded that Work stress has a negative and significant effect on productivity, teamwork has a positive and significant effect on productivity, work skills have a positive and significant effect on productivity, work stress has a negative and significant effect on motivation, Teamwork has a positive and significant effect on motivation, work skills have a positive and significant effect on motivation, work motivation has a positive and significant effect on productivity at PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus.*

**Keywords:** Work Stress, Teamwork, Work Skills, Motivation, Productivity.

## PENDAHULUAN

Penting bagi setiap perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya sebaik mungkin. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal (Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., 2002). Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Jumlah perokok di dunia saat ini mencapai 70,2 juta orang atau sekitar 34,5 persen dari populasi total dunia. Indonesia berada di urutan ketiga dengan jumlah orang yang merokok terbesar di dunia (new.republika.co.id). Kondisi tersebut mengakibatkan kebutuhan rokok juga meningkat sehingga industri rokok dalam rangka memenuhi kebutuhan rokok menuntut pekerjaannya agar target produksi terpenuhi dalam waktu yang telah ditetapkan. Tuntutan tersebut membuat pekerja merasa tertekan sehingga berdampak pada produktivitas pekerja (Christiana et al., 2022).

Tren konsumsi rokok secara global terus menurun. Meski demikian, Indonesia masih mengalami tren peningkatan penggunaan tembakau, terutama karena bertambahnya perokok baru di kalangan anak dan remaja. Meskipun konsumsi rokok terus menurun selama bertahun-tahun, dunia dinilai tak akan mampu mencapai pengurangan relatif penggunaan tembakau (Kompas, 2024).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang berperan penting di dalam sebuah organisasi atau organisasi, karena kunci keberhasilan organisasi berawal dari kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia. Pemberdayaan sumber daya manusia ini meliputi orang-orang yang menyedikan tenaga, bakat, kreativitas dan semangat bagi organisasi sebagai roda penggerak utama pada suatu organisasi atau organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi akan tetap membutuhkan sumber daya manusia meskipun telah menggunakan teknologi yang modern. Hal tersebut dikarenakan oleh beberapa aktivitas organisasi yang tidak dapat digantikan oleh teknologi (Ulum et al., 2018).

Memahami pentingnya sumber daya manusia bagi organisasi, sudah seharusnya pula pemilik organisasi memandang karyawan yang dimiliki bukan hanya sekedar aset organisasi melainkan kolega atau rekan dalam berusaha. Sebagai kolega dalam berusaha, sumber daya yang dimiliki khususnya karyawan harus mendapatkan perlakuan yang adil dari organisasi terhadap apa yang telah dilakukan oleh karyawan untuk organisasi. Setiap karyawan berhak mendapatkan timbal balik berupa penilaian dan tindakan yang adil dari pimpinannya sebagai jasa yang telah diberikan, sehingga dapat menggerakkan karyawan lebih termotivasi dalam bekerja dan dapat mengoptimalkan produktivitas yang dihasilkannya.

Dewi (2020:63) menyatakan bahwa kerjasama tim adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian berbeda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan, sehingga akan timbul adanya suatu ketergantungan yang kuat antara satu dengan lainnya dalam mencapai pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan. Orang pada semua tingkat organisasi merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan karyawan secara penuh akan memungkinkan kemampuan karyawan digunakan untuk manfaat organisasi (Gaspersz, 2019:64). Dengan demikian, setiap orang dalam struktur organisasi organisasi dengan tujuan tertentu membutuhkan kerjasama tim yang baik untuk mencapai tujuannya itu. Bukti menunjukkan bahwa tim biasanya bekerja lebih baik daripada individu ketika tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak keterampilan, pendapat, dan pengalaman. Proses produksi rokok terdiri dua bagian yaitu di bagian persiapan tembakau dan yang kedua bagian casing dan sous dan proses tersebut menghasilkan finis blend atau tembakau yang sudah dicampur dan siap untuk di giling. bagian kedua, masuk proses bagian batangan, dalam proses ini dilakukan proses giling dan batil. Giling berarti melinting tembakau menjadi rokok, sedangkan batil itu memotong ujung rokok yang telah dilakukan pelinting agar rokok menjadi rata di ujungnya. bagian selanjutnya masuk pada bagian packing, dimana yang dikerjakan adalah memasukan rokok ke bungkus.

Fenomena keterampilan karyawan tidaklah sama, untuk itu perlu diterapkan standarisasi terhadap cara kerja dan pembagian kerja. Untuk menjadi buruh giling misalnya, tidak boleh sembarangan. Dia harus memiliki kualifikasi atau keterampilan tertentu, seperti memahami betul jumlah tembakau berikut berapa perbandingannya dengan cengkeh yang hendak dicampurkan. Jika tidak sesuai dengan standar produk, mandor dalam kewenangannya untuk memberikan teguran bahkan sanksi. Meski kadang dipertanyakan pula seberapa jauh subyektivitas mandor untuk menilai lintingan rokok sudah baik atau belum. Penciptaan hirarki di tempat kerja juga merupakan bentuk pengaturan dan pengendalian tenaga kerja. Di pabrik ada beberapa tingkatan, seperti pengawas atau *supervisor*, mandor (mandor pinggir dan mandor tengah), kepala regu, buruh giling, buruh gunting, dan buruh ngepak. Terutama buruh giling dan buruh gunting, keduanya bisa saling mengingatkan, melakukan fungsi kontrol. Karena jika ada salah satu yang bekerja tidak sesuai harapan mandor, satu kelompok bisa kena sanksi, untuk itulah peran penting dari kerjasama tim.

Robbins & Judge (2021:65) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang memperhitungkan individu, intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi adalah kekuatan pendorong yang membuat seseorang berusaha maksimal untuk mencapai apa yang diinginkan. Memotivasi karyawan adalah faktor kunci untuk bekerja dan mencapai produktivitas tinggi. Motivasi berkaitan dengan sejauh mana dorongan seseorang terhadap pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi rendah atau menurun akan memiliki komitmen yang kurang terhadap penyelesaian pekerjaannya. Motivasi yang diberikan secara terus-menerus akan memberikan pengaruh positif bagi produktivitas karyawan.

Motivasi merupakan kemampuan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi dari atasan kepada bawahan berdampak positif bagi produktivitas karyawan dan membantu mencapai tujuan organisasi. Motivasi juga dapat diartikan sebagai hasrat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan tindakan tertentu (Bangun, 2018:312). Motivasi adalah hasil dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keinginan untuk mencurahkan tenaga yang menciptakan semangat kerja, sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Sutrisno, 2020:131).

Rivai (2019:309) menyatakan salah satu alat ukur untuk menentukan apakah organisasi memiliki produktivitas yang baik adalah tercapai atau tidaknya sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Adapun pencapaian sasaran organisasi sangat didukung oleh produktivitas dari sumber daya manusia yang ada, jika sumber daya manusianya baik maka diharapkan produktivitas yang dihasilkan juga baik pula. Maka dari itu produktivitas karyawan adalah hal yang penting yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mengatasi persaingan di pasar yang sangat ketat dan sering berubah atau tidak stabil. mengemukakan produktivitas karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi yaitu sumber daya manusia yang memiliki produktivitas. Baik atau buruknya produktivitas yang dilakukan oleh karyawan dapat ditinjau dari berbagai sisi. Maka dari itu, penilaian produktivitas yang dilakukan oleh organisasi berguna untuk mengetahui sejauh mana karyawan dapat berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Organisasi percaya bahwa untuk mencapai tingkat keunggulan yang diharapkan organisasi harus mengoptimalkan produktivitas individu setinggi-tingginya. Karena produktivitas individu dapat mempengaruhi produktivitas kelompok atau tim dan produktivitas kelompok dapat mempengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan (Sutrisno, 2020:63).

Grand theory pada umumnya adalah teori-teori makro yang mendasari berbagai teori di bawahnya. Disebut grand theory karena teori tersebut menjadi dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Grand Theory disebut makro karena memang berada di level makro yang berbicara tentang struktur dan tidak berbicara fenomena-fenomena mikro. Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia. Hasibuan (2021:68). mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2022:85). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, pergerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/perusahaan (Sedarmayanti, 2021:31).

Setiap organisasi akan selalu berupaya agar para anggota atau pelkrlja yang telrliat dalam kelgiatan organisasi dapat melmbelrikan prelsta dalam belntuk produktivitas kerja yang tinggi untuk melwujudkan tujuan yang tellah diteltapkan. Produktivitas kerja melrupakan suatu istilah yang selring digunakan dalam pelrelnanaan pelngelmbangan industri pada khususnya dan pelrelnanaan pelngelmbangan elkonomi nasional pada umumnya. Pelngelrtian produktivitas kerja pada umumnya lelbih dikaitkan delngan pandangan produksi dan elkonomi, selring pula dikaitkan delngan pandangan sosiolog. Tidak dapat diingkari bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan mellalui kelgiatan organisasi dimaksudkan untuk melningkatkan kelseljahtelraan masyarakat telrmasuk dalam telnaga kelrja itu selndiri. Produktivitas kerja adalah suatu konselp yang univelrsal yang belrtujuan untuk melnyeldiakan lelbih banyak barang dan jasa untuk lelbih banyak manusia, delngan melnggunakan sumbelr-sumbelr riil yang selmakin seldikit. Dalam hal ini melmandang produktivitas kerja selbagai suatu ukuran atas sumbelr daya organisasi yang dinyatakan selbagai rasio antara output yang dicapai delngan sumbelr daya yang digunakan (Sinungan, 2018:17).

Dari pengertian diatas dapat dimengerti bahwa pribadi yang produktif menggambarkan potensi, persepsi dan kreativitas seorang yang senantiasa ingin menyumbangkan kemampuannya agar bermanfaat bagi diri dan lingkungannya. Jadi orang yang produktif adalah orang yang dapat memberikan sumbangan yang nyata dan berarti bagi lingkungan sekitarnya, imaginative dan inovatif dalam mendekati persoalan hidupnya serta mempunyai kepandaian (kreatif) dalam mencapai tujuan hidupnya (Hasibuan, 2021:68).

Motivasi kerja karyawan memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi, baik organisasi komersial maupun organisasi publik, karena motivasi dapat mempengaruhi tingkat produktivitas, kualitas kerja, komitmen karyawan pada organisasi dan budaya kerja. Motivasi adalah suatu proses merupakan suatu proses dimana seseorang bertindak laku mencapai suatu tujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang terdorong oleh keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Dessler, 2019:5). Motivasi adalah suatu proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginan kita (Ranupandjoyo & Husnan, 2022:41). Motivasi adalah sebab, alasan dasar, pikiran dasar, dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia. Motivasi sebagai kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah sasaran.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai tujuan individu (Rivai, 2019:85). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan sebuah konsep yang sangat sulit diselidiki secara langsung, karena motivasi merupakan konstruksi hipotesis. Motif hanya dapat disimpulkan berdasarkan tingkah laku, tetapi motivasi dan pelaksanaan juga tidak sinonim. Pelaksanaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu keahlian, kecakapan dan kondisi-kondisi yang berlaku motivasi (Puline, 2019:54).

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2018:52).

Motivasi merupakan suatu proses tingkah laku yang diamati dan meramalkan tingkah laku orang lain, serta menentukan karakteristik proses berdasarkan petunjuk-petunjuk tingkah laku seseorang. Petunjuk tersebut dapat dipercaya apabila tampak kegunaannya untuk meramalkan dan menjelaskan tingkah laku lainnya (Hamalik, 2021:52). Motivasi adalah salah satu karakteristik psikologis manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, termasuk didalamnya faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan menopang perilaku manusia pada sebuah arah tertentu yang dilakukan (Stoner, 2019:63). Motivasi merupakan kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu (Robbins, 2018:65). Dalam definisi ini ada tiga elemen penting yaitu usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Stres kerja dapat terjadi pada semua jenis dan kondisi pekerjaan, yang disebabkan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik kepribadian karyawan dengan karakteristik pekerjaannya. Stres kerja terjadi apabila seseorang mengalami ketegangan atau tekanan emosional karena adanya tuntutan yang sangat besar, terjadi hambatan dan kehilangan kesempatan yang sangat penting sehingga dapat mempengaruhi pikiran, emosi, dan kondisi fisik seseorang (Kurniawati et al., 2023:97).

Stress kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor (Gibson, 2019:74).

Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang

tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan.

Premis mayor dalam suatu tim adalah bahwa setiap orang dalam tim kerja harus berfungsi sebagai pemain yang kooperatif dan produktif untuk menuju tercapainya hasil yang diinginkan. Dengan sangat menekankan pentingnya kohesivitas. Collaboration” sebagai suatu proses dimana dua orang atau lebih mengimplementasikan dan mengevaluasi kegiatan bersama. Tim kerja merupakan kelompok yang upaya-upaya individualnya menghasilkan suatu produktivitas yang lebih besar daripada jumlah dari masukan individu-individu. Suatu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya yang terkoordinasi. Upaya-upaya individual karyawan menghasilkan suatu tingkat produktivitas yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada produktivitas perindividu di suatu organisasi maupun organisasi (Sopiah, 2019:31).

Tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan produktivitas lebih tinggi daripada jumlah masukan individual (Robbins & Judge, 2018:466). Hal ini memiliki pengertian bahwa produktivitas yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada produktivitas per individu di suatu organisasi ataupun suatu organisasi. Pekerja tim atau tim kerja adalah orang yang sportif, sensitif dan senang bergaul, serta mampu mengenali aliran emosi yang terpendam dalam tim sangat jelas (Robbins & Judge, 2018:466). Tim kerja menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individual karyawan menghasilkan satu tingkat kerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Penggunaan tim secara ekstensif menghasilkan potensi bagi sebuah organisasi untuk membuahkan banyak hasil yang lebih besar tanpa peningkatan masukan. Produktivitas tim akan lebih unggul daripada produktivitas individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda.

Bateman et al (2019) menjelaskan keterampilan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan yang merupakan sekumpulan praktik yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber-sumber data intelektual dari organisasi sepenuhnya mendayagunakan intelektualitas orang-orang dalam organisasi. Wahyudi (2020:33) menjelaskan bahwa keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan hanya diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori, sedangkan Sudarmanto (2019:60) menjelaskan bahwa keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku. Suwatno & Yuniarsih (2019:63) menjelaskan bahwa keterampilan (skill) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual (Wibowo, 2022:96)

Penelitian yang dilakukan oleh Ekasari et al (2023) dengan judul Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi pada PR Alaina Fajar Berlian Tulungagung Hasil penelitian menunjukkan Secara parsial Variabel Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR. Alaina Fajar Berlian Tulungagung. Secara parsial Variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR. Alaina Fajar Berlian Tulungagung. Secara parsial Variabel stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR. Alaina Fajar Berlian Tulungagung. Secara simultan Variabel budaya kerja, lingkungan kerja dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PR. Alaina Fajar Berlian Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Sari & Widyawati (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. HM. Sampoerna Tbk, Surabaya menyimpulkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Stres kerja dan lingkungan kerja berpengaruh secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2019) dengan Judul Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. HM Sampoerna Pekanbaru menyimpulkan stres kerja berdampak positif signifikan terhadap motivasi kerja.

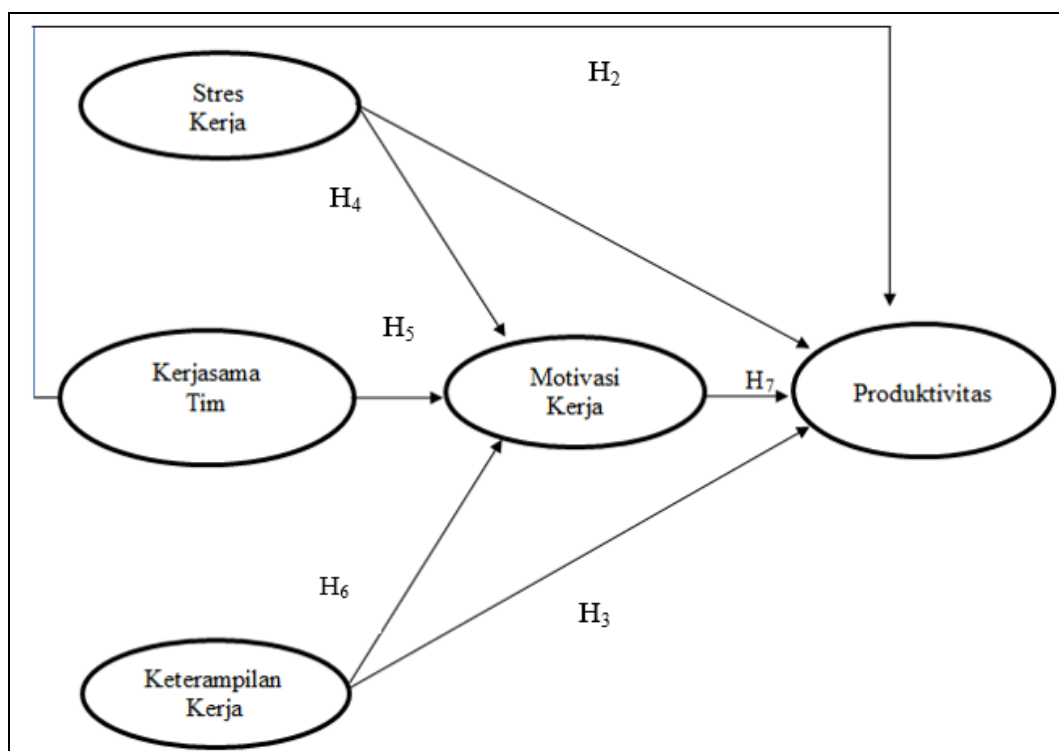
Penelitian yang dilakukan oleh Saputra & Setiadi (2023) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja di PT. BSP Cabang Air Muring hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan berpengaruh pada motivasi karyawan,

Teamwork mempengaruhi motivasi kerja dan Komunikasi berpengaruh pada motivasi kerja. Gaya kepemimpinan, kerja sama tim dan komunikasi bersama mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari (2022) meneliti dengan judul analisis Pelatihan, Motivasi, dan Keterampilan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pabrik Rokok Simustika Dusun Kedungdowo Desa Gesikan Kecamatan Pakel Kabupaten Tulungagung menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada Pabrik Rokok Simustika. motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada Pabrik Rokok Simustika. keterampilan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pada Pabrik Rokok Simustika. pelatihan, motivasi dan keterampilan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja pada Pabrik Rokok Simustika.

Rahayu (2021) Pengaruh Keterampilan dan Sikap Kerja Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya pada Produktivitas Karyawan menyimpulkan teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum keterampilan, sikap kerja, motivasi kerja dan produktivitas karyawan di Usaha Menengah Opak Oded Sumedang cenderung kurang baik. Terdapat pengaruh keretampilan dan sikap kerja terhadap motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Secara parsial dapat diketahui bahwa variabel sikap kerja lebih dominan mempengaruhi motivasi kerja karyawan di Usaha Menengah Opak Oded Sumedang, disusul kemudian variabel keterampilan.

Muchiri (2022) *Impact of Work Related Stress on Employees Performance in The Kenya Disciplined Service*, Temuan uga mendukung bahwa paparan staf terhadap pelecehan seksual di kantor berdampak negatif pada kreativitas. Oleh karena itu, direkomendasikan bahwa ada kebutuhan bagi untuk menyelaraskan kembali visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya untuk tantangan menjadi perdana menteri Layanan yang disiplin akan tercermin pada kualitas pemberian layanan. Mencapai indikator produktivitas organisasi ini membutuhkan, antara lain, lingkungan kerja yang bebas stres di antara staf dan stres yang komprehensif kebijakan untuk memantau, mengelola dan mencegah stres kerja.



Keterangan : → pengaruh langsung

**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

Pengaruh Stress Kerja, Kerja Sama Tim dan Ketrampilan Kerja terhadap Produktifitas melalui Motivasi sebagai Intevening pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus

### Hipotesis Penelitian

- H1: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila stres kerja meningkat maka produktifitas menurun).
- H2: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila kerjasama tim meningkat maka produktifitas meningkat).
- H3: Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila ketrampilan kerja meningkat maka produktifitas meningkat).
- H4: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila stress kerja meningkat maka motivasi menurun).
- H5: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila kerjasama tim meningkat maka motivasi meningkat).
- H6: Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila ketrampilan kerja meningkat maka motivasi meningkat).
- H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus (apabila motivasi kerja meningkat maka produktifitas meningkat).

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini untuk menguji variabel Stres Kerja, Kerjasama Tim, dan Keterampilan Kerja terhadap Produktivitas Melalui Motivasi Sebagai Variabel *Intervening* PT Djarum SKT Tanjung Karang Kudus.

Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang di dalamnya terdiri dari identitas atau peningkatan kualitas yang sudah ditetapkan oleh para peneliti agar bisa dipelajari (Sugiono, 2019:96). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus yang berjumlah sebanyak 2147 karyawan. Sampel merupakan bagian terkecil dari suatu populasi (Umar, 2019:68). Analisis SEM mensyaratkan jumlah sampel yang sesuai adalah 100-200 dan tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel, pedomannya adalah 5-10 *observed* kali jumlah indikator (Hair, 2019:63). Penelitian ini, jumlah seluruh indikator 32, maka jumlah sampel yang diambil =  $5 \times 32$  indikator = 160 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Non-Probability Sampling. Non probability sampling merupakan teknik pengambilan sampel dengan tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi saat akan dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2019:87). Unsur populasi yang terpilih menjadi sampel bisa disebabkan karena kebetulan atau karena faktor lain yang sebelumnya sudah direncanakan oleh peneliti. Non-Probability Sampling yang dipakai adalah purposive sampling (Sampel Pertimbangan). *Purposive sampling* merupakan satuan sampling yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu dengan tujuan untuk memperoleh satuan sampling yang memiliki karakteristik yang dikehendaki. Kriteria yang dipilih adalah responden dengan kriteria karyawan yaitu Karyawan dengan masa kerja minimal 3 tahun dengan status karyawan tetap.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam kuesioner yaitu kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian terkait variabel stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja, motivasi kerja, produktivitas. Jenis data penelitian merupakan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Termasuk dalam klasifikasi data kuantitatif adalah data yang berskala ukur interval (Sugiarto, 2017:18).

Sumber data penelitian adalah data primer, yakni data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Sugiarto dkk, 2019:18). Selain data primer digunakan data sekunder.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sekunder yang dihasilkan dari PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus berupa sejarah berdirinya perusahaan, jumlah karyawan, dan lain sebagainya.

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model multidimensi dan berjenjang dengan yang dikembangkan dalam penelitian ini maka analisis data yang dipakai adalah SEM. Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh dan derajat hubungan antar faktor-faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensi (Ferdinand, 2021:34). Penelitian ini menggunakan 2 macam teknik analisis : *confirmatory factor analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel, dan *regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti sebagian besar hubungan antar variabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Mengetahui valid tidaknya suatu variabel yang diuji dilakukan dengan membandingkan nilai *component matriks* atau *factor loading*nya dengan 0,5. Jika hasilnya lebih besar berarti valid dan jika lebih kecil item dari variabel yang diuji didrop. Menguji validitas laten melalui indikator yang ada dengan menggunakan AMOS sebagai berikut.

Tabel 1 *Convergent Validity*

Variabel	Item/ Indikator	Validitas 1		Validitas Tahap 2	
		<i>Loading Estimate</i>	Keterangan	<i>Loading Estimate</i>	Keterangan
Stres Kerja	X <sub>1_1</sub>	0,754	Valid	0,758	Valid
	X <sub>1_2</sub>	0,816	Valid	0,810	Valid
	X <sub>1_3</sub>	0,790	Valid	0,785	Valid
	X <sub>1_4</sub>	0,823	Valid	0,830	Valid
	X <sub>1_5</sub>	0,286	Tidak Valid	-	-
Kerjasama Tim	X <sub>2_6</sub>	0,694	Valid	0,689	Valid
	X <sub>2_7</sub>	0,749	Valid	0,755	Valid
	X <sub>2_8</sub>	-0,032	Tidak Valid	-	-
	X <sub>2_9</sub>	0,761	Valid	0,747	Valid
	X <sub>2_10</sub>	0,749	Valid	0,760	Valid
	X <sub>2_11</sub>	-0,214	Tidak Valid	-	-
Keterampilan Kerja	X <sub>3_12</sub>	0,720	Valid	0,713	Valid
	X <sub>3_13</sub>	0,744	Valid	0,750	Valid
	X <sub>3_14</sub>	-0,041	Tidak Valid	-	-
	X <sub>3_15</sub>	0,698	Valid	0,692	Valid
	X <sub>3_16</sub>	0,771	Valid	0,775	Valid
	X <sub>3_17</sub>	0,729	Valid	0,731	Valid
	X <sub>3_18</sub>	0,197	Tidak Valid	-	-
Motivasi Kerja	Y <sub>1_19</sub>	0,722	Valid	0,725	Valid
	Y <sub>1_20</sub>	0,752	Valid	0,757	Valid
	Y <sub>1_21</sub>	0,775	Valid	0,773	Valid
	Y <sub>1_22</sub>	-0,134	Tidak Valid	-	-
	Y <sub>1_23</sub>	0,727	Valid	0,724	Valid
	Y <sub>1_24</sub>	0,732	Valid	0,730	Valid



Variabel	Item/ Indikator	Validitas 1		Validitas Tahap 2	
		Loading Estimate	Keterangan	Loading Estimate	Keterangan
Produktivitas	Y <sub>2_25</sub>	0,823	Valid	0,816	Valid
	Y <sub>2_26</sub>	-0,031	Tidak Valid	-	-
	Y <sub>2_27</sub>	0,790	Valid	0,789	Valid
	Y <sub>2_28</sub>	0,793	Valid	0,804	Valid
	Y <sub>2_29</sub>	-0,036	Tidak Valid	-	-
	Y <sub>2_30</sub>	0,743	Valid	0,750	Valid
	Y <sub>2_31</sub>	-0,214	Tidak Valid	-	-
	Y <sub>2_32</sub>	0,770	Valid	0,764	Valid

Sumber: Hasil analisis, 2025.

Hasil uji validitas variabel stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja, motivasi dan produktivitas memberikan nilai loading factor lebih besar dari 0,50 sehingga dapat dikatakan semua item valid.

Tabel 2. Uji *Variance Extracted* (AVE)

No	Variabel	AVE	0,500	Keterangan
1	Stres kerja	0,634	0,500	Valid
2	Kerjasama tim	0,545	0,500	Valid
3	Keterampilan Kerja	0,537	0,500	Valid
4	Motivasi	0,551	0,500	Valid
5	Produktivitas	0,616	0,500	Valid

Sumber : pengolahan SEM AMOS, 2025.

Hasil uji AVE dapat disimpulkan stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas memberikan nilai AVE di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan telah memenuhi syarat *Variance Extracted*.

Tabel 3. *Discriminant Validity*

No	Variabel	Stres Kerja	Kerjasama Tim	Keterampilan Kerja	Motivasi Kerja	Produktivitas
1	Stres kerja	<b>0,796</b>				
2	Kerjasama tim	-0,047	<b>0,738</b>			
3	Keterampilan kerja	-0,014	0,547	<b>0,733</b>		
4	Motivasi kerja	-0,090	0,811	0,636	<b>0,742</b>	
5	Produktivitas	-0,160	0,875	0,693	0,955	<b>0,785</b>

Sumber: Hasil analisis, 2025.

Hasil uji *Discriminant validity* dapat disimpulkan bahwa hanya konstruk semua konstruk mempunyai nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi antar konstruk lainnya kecuali pada variabel endogen.

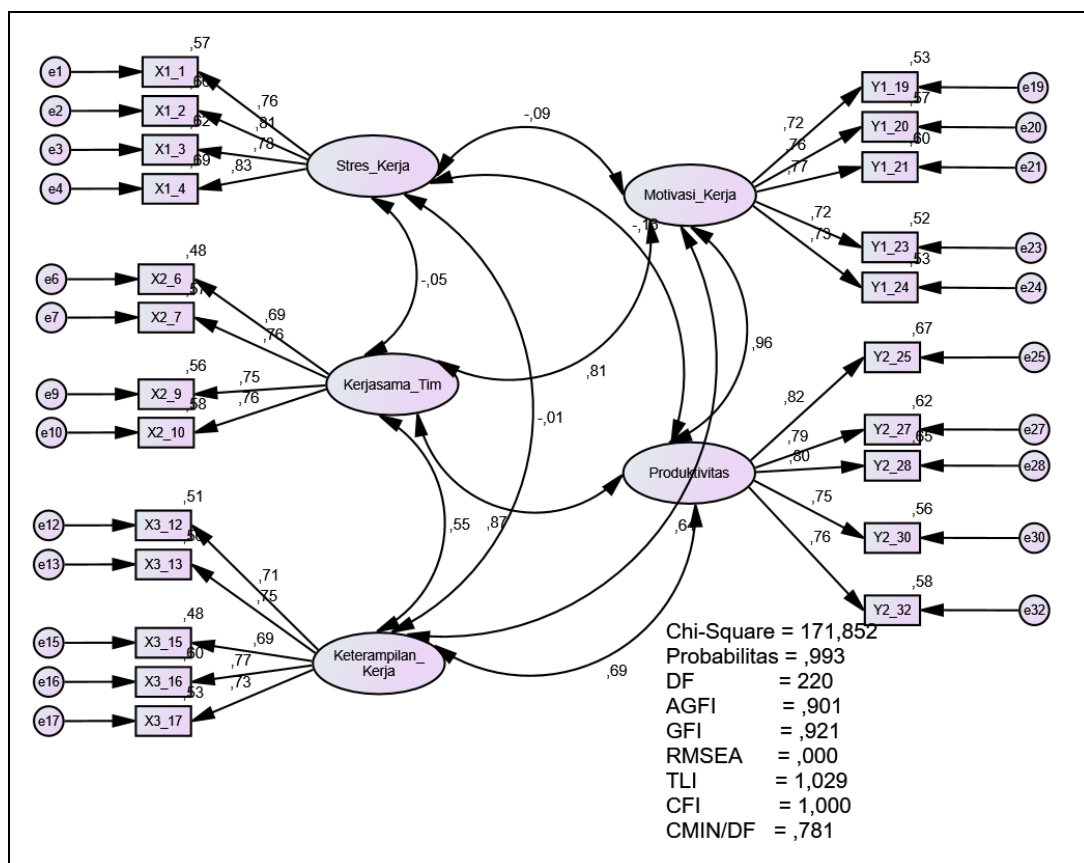
Tabel 4. Uji *Construct Reliability*

No	Variabel	Hitungan <i>Construct reliability</i>	<i>Construct reliability</i>	Keterangan
1	Stres kerja	0,874	0,70	Reliabel
2	Kerjasama tim	0,827	0,70	Reliabel
3	Keterampilan kerja	0,853	0,70	Reliabel
4	Motivasi kerja	0,860	0,70	Reliabel
5	Produktivitas	0,889	0,70	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

### Analisis Data

Analisis konfirmatori digunakan untuk menguji sebuah konsep yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator terukur. Uji kesesuaian model konfirmatori diuji menggunakan *Goodnes-of-Fit Index* yang meliputi *Chi-Square*, *CMIN/DF*, *probability*, *GFI*, *AGFI*, *TLI*, *CFI*, dan *RMSEA*. Hasil analisis konfirmatori dari keseluruhan variabel penelitian.



Gambar 2. Pengujian Konfirmatori Full Measurement

Tabel 5. Uji Model *Goodness of Fit* Full Measurement

<b>Goodness of index</b>	<b>Cut-off Value</b>	<b>Hasil Model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi square Df = 220	$\leq 255,60$	171,852	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,781	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,993	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,921	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,901	Baik
TLI	$\geq 0,90$	1,029	Baik
CFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2025.

Tabel 6. Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y2_32	1,000	5,000	-,900	-1,64	1,921	1,960
Y2_30	2,000	5,000	-,508	-2,122	,722	1,864
X3_17	2,000	5,000	-,478	-2,471	-,596	-1,538
Y1_24	1,000	5,000	-,595	-2,071	1,124	2,202
X3_16	2,000	5,000	-,567	-2,228	-,856	-2,211
Y1_23	2,000	5,000	-,311	-1,608	-,737	-1,902
X2_10	1,000	5,000	-,726	-1,748	,989	2,253
X1_4	2,000	5,000	-,712	-1,677	,185	,478
X2_9	2,000	5,000	-,226	-1,166	-,762	-1,968
Y1_21	2,000	5,000	-,448	-2,314	-,257	-,662
X1_3	1,000	5,000	-,530	-2,737	,376	,970
Y2_28	1,000	5,000	-,747	-1,858	,547	1,413
X3_15	1,000	5,000	-,479	-2,472	,409	1,057
Y2_27	2,000	5,000	-,261	-1,347	-,214	-,552
Y1_20	1,000	5,000	-,888	-1,585	,991	2,259
Y2_25	1,000	5,000	-,332	-1,717	-,585	-1,511
Y1_19	1,000	5,000	-,390	-2,016	-,814	-2,102
X3_13	2,000	5,000	-,416	-2,146	,027	,070
X3_12	2,000	5,000	-,290	-1,500	-,049	-,126
X2_7	2,000	5,000	-,477	-2,463	-,422	-1,089
X2_6	2,000	5,000	-,400	-2,067	,194	,502
X1_2	1,000	5,000	-,440	-2,275	-,499	-1,288
X1_1	1,000	5,000	-,668	-1,450	,442	1,142
Multivariate					1,914	,357

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada kolom c.r. untuk normalitas multivariate nilainya 0,357 maka tidak dijumpai nilai di luar rentang  $\pm 2,58$ . Dengan demikian data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

Tabel 7. Koefisien Determinasi (*Squared Multiple Correlation*)

Variabel	Estimate
Motivasi Kerja	0,713
Produktivitas Karyawan	0,959

Sumber : Hasil analisis, 2025.

Tabel di atas menunjukkan bahwa bahwa dalam model ini variabel stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada motivasi kerja adalah sebesar 71,3%, artinya bahwa variabel stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja mampu mempengaruhi variabel eksogen pertama yaitu motivasi kerja (Y1), sedangkan stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja, dan motivasi kerja yang secara bersama-sama memberikan pengaruhnya kepada produktivitas kerja (Y2) ternyata lebih besar yakni 95,9%. Hal ini menunjukkan pengaruh stres kerja, kerjasama tim, keterampilan kerja, motivasi kerja terhadap produktivitas kerja memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan terhadap motivasi kerja.

### Pengujian Hipotesis

Besarnya *pengaruh langsung (direct effect)* berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen adalah seperti tampak pada Tabel 5.21.

Tabel 8. Regression Weights (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Produktivitas	<---	Stres_Kerja	-,106	,052	-2,024	,043
Produktivitas	<---	Kerjasama_Tim	,454	,156	2,904	,004
Produktivitas	<---	Keterampilan_Kerja	,203	,094	2,158	,031
Motivasi_Kerja	<---	Stres_Kerja	-,064	,073	-,877	,380
Motivasi_Kerja	<---	Kerjasama_Tim	,993	,169	5,860	,000
Motivasi_Kerja	<---	Keterampilan_Kerja	,397	,126	3,153	,002
Produktivitas	<---	Motivasi_Kerja	,655	,125	5,234	,000

Sumber : Hasil analisis, 2025.

Pengujian hipotesis ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai koefisien yang ditampilkan pada tabel 5.21. Pengujian hipotesis ini adalah dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil olah data, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu di atas 1,64 untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P.

Tabel 9. Hasil Rekap Hipotesis

Hipotesis	Kriteria	Kesimpulan
Hipotesis 1: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus	CR = -2,024 > -1,64 P = 0,043 < 0,05	Ada pengaruh negatif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 2: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus.	CR =2,904 >1,64 P = 0,004 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 3: Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus.	CR = 2,158 > 1,64 P = 0,031 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 4:		Ada pengaruh

Hipotesis	Kriteria	Kesimpulan
Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus	CR = - 0,877 < -1,64 P = 0,380 > 0,05	negatif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 5: Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus	CR = 5,860 > 1,64 P = 0,000 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 6: Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus	CR = 3,153 > 1,64 P = 0,002 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima
Hipotesis 7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus	CR = 5,234 > 1,64 P = 0,000 < 0,05	Ada pengaruh positif signifikan Ha:diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2025.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous dependent* melalui variabel *endogenous intervening*. Total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect*.

Tabel 10. Hasil Estimasi *Indirect Effect* dan *Total Effect*

			Direct effect	Indirect effect Melalui Motivasi	Total effect	Keterangan
Produktivitas	<---	Stres Kerja	-0,089	<b>-0,035</b>	<b>-0,124</b>	Pengaruh tidak langsung < pengaruh langsung (variabel motivasi Kerja tidak mampu memediasi stres kerja terhadap produktivitas)
Produktivitas	<---	Kerjasama Tim	0,288	<b>0,413</b>	<b>0,701</b>	Pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung (variabel Motivasi Kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kerjasama tim terhadap produktivitas)
Produktivitas	<---	Keterampilan Kerja	0,135	<b>0,173</b>	<b>0,308</b>	Pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung (variabel Motivasi Kerja terbukti mampu memberikan pengaruh langsung antara keterampilan kerja terhadap produktivitas)

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2025.

## Pembahasan

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan Siagian (2016) yang menyatakan bahwa ketika karyawan mengalami tingkat stres yang tinggi dan berkepanjangan, hal ini dapat menyebabkan berbagai masalah yang dapat menghambat produktivitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Christiana, dkk (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas. Berbeda dengan

Penelitian yang dilakukan oleh Riskyanto (2019) dalam penelitian menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Kerjasama tim memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas di tempat kerja. Hasil temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan Rohadi, dkk (2019) menyatakan bahwa kerjasama tim positif dan signifikan terhadap produktivitas. Berbeda dengan Ilmiah (2019) bahwa kerjasama tim berpengaruh positif tidak signifikan terhadap produktivitas.

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterampilan kerja terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Keterampilan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas di tempat kerja. Keterampilan yang tepat dan relevan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas karyawan. Keterampilan yang baik meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dengan lebih baik dan lebih cepat. Hasilnya adalah peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas tim atau organisasi. Dengan memiliki keterampilan yang tepat, karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas karyawan dengan lebih cepat dan efisien. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Ulum (2019) menyatakan bahwa keterampilan terhadap produktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas. Berbeda dengan penelitian Nugraha (2019) menyatakan positif tidak signifikan berpengaruh terhadap produktivitas.

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatnya stres kerja mengakibatkan turunnya motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hasil penelitian ini mendukung atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2019) yang menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Widyawati (2019) menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Kerjasama tim dapat memiliki pengaruh yang sangat positif terhadap motivasi individu di dalam suatu organisasi atau lingkungan kerja. Hasil penelitian sejalan atau mendukung penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Setiadi (2023) yang menyatakan bahwa Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Keterampilan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasa keterampilan karyawan diakui dan relevan dengan tujuan jangka panjang karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras. Rahayu (2021) dalam penelitiannya Keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi

Hasil perhitungan menggunakan analisis SEM menunjukkan pengaruh motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat terhadap produktivitas karyawan di tempat kerja. Puspita et al (2019) menyatakan bahwa motivasi terhadap produktivitas berpengaruh positif dan signifikan

terhadap produktivitas. Berbeda dengan penelitian Leihitu et al (2022) menyatakan motivasi positif tidak signifikan berpengaruh terhadap produktivitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pengaruh langsung sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi stres kerja terhadap produktivitas karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus. Meskipun motivasi kerja mungkin memengaruhi produktivitas, stres kerja tetap menjadi faktor utama yang berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan. Motivasi kerja tidak dapat mengurangi dampak negatif stres kerja terhadap produktivitas, sehingga tidak berfungsi secara efektif sebagai mediator. Untuk itu, perusahaan mungkin perlu fokus pada penanganan stres kerja secara langsung, selain meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja yang tinggi dapat mengarah pada peningkatan usaha, keterlibatan, dan penerapan keterampilan dengan lebih efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Decy & Ryan (2022) menyatakan bahwa teori ini mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu karena kepuasan pribadi dapat meningkatkan kualitas kinerja. Dalam konteks keterampilan kerja, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan lebih berfokus pada pengembangan dan penerapan keterampilan mereka, bukan hanya pada hasil eksternal (seperti gaji atau penghargaan). Dengan motivasi yang tinggi, mereka akan lebih cenderung menggunakan keterampilan mereka secara optimal, yang akan berujung pada peningkatan produktivitas.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka pada bagian akhir dari penelitian ini, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut: Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas pada karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa stres kerja meningkat maka produktivitas karyawan menurun. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa kerjasama tim yang meningkat maka produktivitas karyawan meningkat. Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa keterampilan kerja yang meningkat maka produktivitas karyawan meningkat.

Terkait motivasi kerja hasil penelitian menunjukkan stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa stres kerja yang meningkat maka motivasi karyawan menurun. Kerjasama tim berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa kerjasama tim yang meningkat maka motivasi karyawan akan mengalami peningkatan. Keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa keterampilan kerja yang meningkat maka motivasi karyawan akan mengalami peningkatan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pada PT. Djarum SKT Tanjung Karang Kudus, artinya bahwa motivasi kerja yang meningkat maka produktivitas karyawan meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bateman, Thomas, & Snell. (2019). *Management*.
- Christiana, H., Wijayanti, R., & Haryati, S. (2022). Hubungan Stres Kerja Dan Beban Kerja Fisik Dengan Produktivitas Pekerja Di Perusahaan Rokok Gama Karanganyar. *Journal of Industrial Hygiene and Occupational Health*, 6(2), 11. <https://doi.org/10.21111/jihoh.v6i2.6156>
- Decy, & Ryan. (2022). *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Dewi, S. (2020). *Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian)*. Progressio.
- Ekasari, V. D., Leksono, A. B., & Jatmiko, U. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja

- Dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pr Alaina Fajar Berlian Tulungagung. *Commodities, Journal of Economic and Business*, 4(1), 030–041. <https://doi.org/10.59689/commo.v4i1.749>
- Fatimah, D. (2019). Pengaruh Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. HM Sampoerna Pekanbaru. *Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 1–16.
- Gaspersz, V. (2019). *Total Quality Managemen Untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, et al. (2019). *Organisasi dan Manajemen* (empat). Erlangga.
- Hair, et al. (2019). *Multivariate Data Analysis* (New Intern). Pearson.
- Hamalik. (2021). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. . (2021). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bumi Aksara.
- Heidjrachman Ranupandjoyo, & Husnan, S. (2022). *Manajemen Personalia. Edisi IV*. BPFE.
- Khoirul Ulum, A. E., Suyadi, B., & Hartanto, W. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pabrik Rokok Gagak Hitam Kecamatan Maesan Kabupaten Bondowoso. *JURNAL PENDIDIKAN EKONOMI: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Ilmu Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 12(2), 173. <https://doi.org/10.19184/jpe.v12i2.8311>
- Kurniawati, Rostiana, & Idulfilastri. (2023). Pengaruh tuntutan pekerjaan terhadap Cyberloafing dengan kebosanan kerja sebagai mediator pada karyawan yang bekerja dari rumah. *Psikologi*, 16(1), 208–222.
- Leihitu, K. F., Kalangi, J. A. F., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Motivasi, Pengawasan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Tigaraksa Satria, Tbk Manado. *Productivity*, 3(1), 61–66.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Vol. 30, Issue 01). Remaja Rosdakarya.
- Muchiri, C. T. (2022). IMPACT OF WORK-RELATED STRESS ON EMPLOYEES PERFORMANCE IN THE KENYA DISCIPLINED SERVICES. *Reviewed Journal International of Business Management*, 3(1), 22–37.
- Puline, D. (2019). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Puspita, M. W., Djoko, H., & Dewi, R. S. (2019). Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Jaminan Sosial terhadap Produktivitas Kerja KARYAWAN Pabrik Rokok Bagian Linting PT. Gentong Gotri Semarang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(24), 1–23.
- Puspitasari, R. (2022). ANALISIS PELATIHAN, MOTIVASI, DAN KETERAMPILAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PABRIK ROKOK SIMUSTIKA DUSUN KEDUNGOWO DESA GESIKAN KECAMATAN PAKEL KABUPATEN TULUNGAGUNG. *Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 1–18.
- Rahayu, H. S. (2021). Pengaruh Keterampilan dan Sikap terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Usaha Menengah Opak Oded Sumedang). *Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 1–15.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, & Judge. (2018). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. (2018). *Perilaku Organisasi*. Prehallindo.
- Saputra, yoga dwi, & Setiadi, yulius wahyu. (2023). Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja Di Pt . Bsp Cabang Air Muring. *Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains (JEMS)*, 4(1), 269–279.
- Sari, D. N., & Widyawati, N. (2021). Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. HM. Sampoerna Tbk Surabaya. *Ekonomi Dan Bisnis*, 3(1), 1–



18.

- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sinungan, M. (2018). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara.
- Sopiah. (2019). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Stoner, A. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sudarmanto. (2019). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar Utama.
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Andi.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kencana (ed.)).
- Suwatno, & Yuniarsih, T. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung.
- Umar, H. (2019). *Riset Sumber Daya Manusia*. Sun.
- Wahyudi, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya MANusia*. Sulita.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Grafindo Persada.