

BAB II

KAJIAN TEORI & KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Teori

1. Gaji

a. Pengertian Gaji

Menurut Hasibuan dalam Nurhayana (2021, hlm.22) “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja”. Adapun pendapat lain oleh Riva’i dalam Nurhayana (2021, hlm.22) bahwa gaji merupakan kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kata lain gaji merupakan bentuk balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan, serta sebagai motivasi untuk mendorong pelaksanaan atas pekerjaan yang akan datang. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Suwatno dalam Arapenta, dkk (2021, hlm.319) “gaji adalah pengganti atas jasa yang telah diberikan pekerja dalam pekerjaannya.”

Gaji tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan, tetapi juga memiliki peranan dalam menciptakan stabilitas finansial dan psikologis bagi mereka. Dengan memberikan gaji yang adil dan sejalan dengan tanggung jawab pekerjaan, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja pada karyawan.

b. Fungsi Gaji

Menurut Komaruddin dalam Afiza dan Widodo (2021, hlm.4) fungsi dari penggajian tidak hanya untuk membantu manajer personalia dalam menentukan gaji yang adil dan layak, tetapi ada beberapa fungsi lainnya yaitu :

- 1) Untuk menarik karyawan terampil ke dalam organisasi
- 2) Mendorong para karyawan untuk menunjukkan prestasi yang tinggi
- 3) Mempertahankan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang lama

c. Indikator Gaji

Menurut Kurniawati dalam Afiza dan Widodo (2021, hlm.4-5) indikator gaji mencakup beberapa aspek penting, antara lain :

- 1) Kelayakan. Karyawan selalu berharap untuk mendapatkan gaji yang layak. Kinerja tinggi, usia, dan lama kerja adalah faktor-faktor yang membuat karyawan mengharapkan imbalan yang adil dan sesuai dari perusahaan.
- 2) Motivasi Kerja. Perasaan yang muncul saat menerima gaji dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Gaji yang memadai akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan meningkatkan kinerja agar dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan nilai imbalan yang karyawan terima.
- 3) Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja karyawan seringkali dipengaruhi oleh penerimaan gaji yang mencerminkan faktor-faktor unik dalam diri karyawan, seperti tingkat kinerja dan senioritas. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja karyawan dihargai dan diakui, akan timbul rasa puas yang mendalam, yang pada gilirannya akan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Simamora dalam Noviyanti (2020, hlm.16) menyebutkan bahwa indikator gaji terdiri dari :

- 1) Memenuhi kebutuhan minimal
- 2) Mengikat
- 3) Menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- 4) Mempertimbangkan keadaan internal
- 5) Mempertimbangkan keadaan eksternal

Pendapat lain menurut Ivancevich dalam Khabib (2020, hlm. 3) indikator gaji terdiri dari beberapa bagian, antara lain :

- 1) Memadai/memenuhi syarat (*Addequate*)
- 2) Keadilan/kewajaran (*Equitable*)
- 3) Seimbang (*Balance pay*)
- 4) Biaya yang efektif (*Cost effective*)
- 5) Terjamin (*Secure*)
- 6) Perangsang kerja (*Incentive providing*)
- 7) Kepantasan/dapat diterima (*Acceptable*)

Dari beberapa pendapat mengenai indikator gaji, peneliti memilih indikator menurut Kurniawati untuk menjadi alat ukur dalam penelitian ini.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaji

Menurut Rivai dalam Nurhayana (2021, hlm.26-28) terdapat beberapa faktor yang sering muncul dalam perencanaan dan penentuan gaji, yaitu :

- 1) Tingkat Gaji Yang Lazim. Tingkat gaji sering kali ditentukan oleh keseimbangan antara ketersediaan tenaga kerja dan permintaan di pasar. Dalam kasus tenaga kerja yang langka, jumlah gaji dapat jauh melebihi standar yang ditetapkan berdasarkan evaluasi jabatan.
- 2) Serikat Buruh. Serikat buruh dapat menjadi kekuatan yang signifikan di dalam suatu perusahaan, berperan sebagai penggerak untuk meningkatkan gaji, sering kali melebihi yang diperoleh dari evaluasi jabatan.
- 3) Pemerintah. Pemerintah berperan penting dalam menyeimbangkan kesejahteraan masing-masing warga negara dengan kelangsungan hidup perusahaan. Pemerintah memiliki kekuasaan untuk mengatur kebijakan yang mempengaruhi gaji dan tunjangan yang harus dipatuhi oleh pengusaha. Dalam beberapa kasus, upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah

dapat melebihi angka yang dihitung melalui metode evaluasi jabatan.

- 4) Kebijakan Strategi Penggajian. Kebijakan penggajian perusahaan, seperti menetapkan gaji di atas standar pasar untuk bersaing, dapat berkontribusi pada peningkatan gaji. Selain itu, perhatian terhadap tuntutan serikat buruh juga penting untuk mencegah terjadinya kerusuhan, yang dapat menimbulkan biaya tinggi bagi perusahaan.
- 5) Faktor Internasional. Dalam konteks perusahaan yang beroperasi di berbagai negara, tantangan pengaturan gaji dapat muncul. Perbedaan situasi di negara masing-masing dapat menyebabkan variasi dalam tingkat gaji untuk jabatan yang sama, serta memerlukan penyesuaian gaji bagi karyawan yang bersedia ditempatkan di negara-negara dengan daya tarik yang lebih rendah.
- 6) Nilai Yang Sebanding & Pembayaran Yang Sama. Kadangkala, pekerjaan yang berbeda tetapi memiliki level atau poin yang setara dapat memiliki tingkat gaji yang berbeda. Contohnya, profesi perawat, yang umumnya didominasi oleh wanita, sering kali menerima gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan ahli listrik, yang umumnya didominasi oleh pria.
- 7) Biaya & Produktivitas Perusahaan. Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang sangat memengaruhi harga pokok barang. Kenaikan harga pokok dapat berdampak negatif pada penjualan dan profitabilitas perusahaan. Jika perusahaan tidak mampu mencapai tingkat keuntungan yang diharapkan, kemampuan mereka untuk membayar karyawan dan menarik investor dapat menurun.

Sedangkan menurut Hasibuan dalam Viantina (2022, hlm.16-17) menyatakan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan mempunyai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, antara lain :

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Di mana jumlah pencari kerja (penawaran) dan ketersediaan lowongan (permintaan) kerja akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Semakin langka tenaga kerja, semakin tinggi kompensasinya.
- 2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan. Ketika semakin besar kemampuan dan kesediaan perusahaan membayar, maka kompensasi yang diberikan pun akan meningkat.
- 3) Serikat buruh/organisasi karyawan. Jika serikat buruh kuat dan berpengaruh, mereka dapat menekan perusahaan untuk memberikan kompensasi yang lebih tinggi.
- 4) Produktifitas kerja karyawan. Ketika semakin tinggi hasil kerja yang dicapai, begitu juga semakin besar kompensasi yang akan diterima.
- 5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppres. Menetapkan besarnya batas upah atau jasa minimum yang berlaku.
- 6) Biaya hidup atau *cost of living*. Kompensasi akan cenderung meningkat apabila biaya hidup mengalami kenaikan, dan sebaliknya.
- 7) Posisi jabatan karyawan. Karyawan yang menduduki posisi atau jabatan tinggi dengan tanggung jawab besar umumnya akan menerima kompensasi yang lebih tinggi, dibandingkan dengan karyawan yang berada di posisi yang lebih rendah.
- 8) Pendidikan dan pengalaman kerja. Jika karyawan memiliki latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja yang luas maka kompensasi yang akan diterimanya semakin tinggi dan sebaliknya.
- 9) Kondisi perekonomian nasional. Ketika kondisi perekonomian nasional sedang maju dan berkembang, perusahaan akan mampu memberikan kompensasi yang besar. Sebaliknya, dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil, maka kompensasi yang diberikan cenderung kecil.

- 10) Jenis dan sifat pekerjaan. Jika jenis dan sifat pekerjaan itu berat dan melibatkan risiko tinggi, baik secara fisik maupun psikologis, akan memperoleh kompensasi yang lebih besar dibandingkan pekerjaan yang bersifat sederhana dan risiko rendah.

2. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Menurut Asih, dkk (2018, hlm.4) stres kerja merupakan suatu kondisi yang timbul dari interaksi antara individu atau karyawan dan pekerjaannya, yang menyebabkan ketegangan dan ketidakseimbangan fisik serta psikologi. Hal ini dapat mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi umum seorang karyawan, sehingga berdampak pada kinerjanya. Adapun pendapat lain oleh Inancevich dalam Khabib (2020, hlm.3) bahwa stres kerja merupakan respons adaptif yang dipengaruhi oleh perdebatan individu dan proses psikologis. Ini adalah akibat dari situasi atau peristiwa eksternal yang memberikan tekanan fisik atau psikologis yang berlebihan kepada seseorang, sehingga membebani tuntutan yang ada.

Dengan kata lain stres kerja merupakan kondisi yang muncul akibat interaksi antara karyawan dan pekerjaan mereka, yang menyebabkan ketegangan fisik dan psikologis. Stres ini dapat memengaruhi emosi, proses berpikir, dan kesehatan karyawan, yang akhirnya dapat menurunkan kinerja mereka. Stres kerja, pada dasarnya merupakan respons seseorang terhadap tuntutan yang ada di lingkungan kerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Sofyan dalam Maesa, dkk (2024, hlm.129) “Stres kerja yaitu kondisi tekanan yang dialami di tempat kerja yang mempengaruhi kesehatan fisik dan mental pekerja serta dapat mengganggu kinerja mereka”.

b. Jenis-jenis Stres Kerja

Menurut Quick dan Quick dalam Asih, dkk (2018, hlm.6) jenis-jenis stres dikategorikan menjadi dua, antara lain :

- 1) Eustress, merupakan respons terhadap stres yang bersifat positif, sehat, dan konstruktif, yang berkontribusi pada kesejahteraan individu dan organisasi, serta berhubungan dengan pertumbuhan, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan peningkatan kinerja.
- 2) Distress, merupakan respons terhadap stres yang bersifat negatif, tidak sehat, dan merusak, yang dapat mengakibatkan konsekuensi buruk bagi individu dan organisasi, seperti penyakit kardiovaskular, tingginya ketidakhadiran, serta penurunan kesehatan, kinerja, dan bahkan kematian.

Berney dan Selye dalam Asih, dkk (2018, hlm.4-5) mengutarakan ada empat jenis stres :

- 1) Eustres (*good stres*), merupakan jenis stres yang memicu dorongan dan semangat, sehingga memberikan dampak positif untuk individu yang mengalaminya. Contohnya termasuk tantangan akibat peningkatan tanggung jawab, tekanan waktu, serta tugas-tugas dengan standar tinggi.
- 2) Distress, merupakan jenis stres yang memberikan dampak negatif bagi individu. Contohnya tekanan yang tidak menyenangkan atau berlebihan, yang dapat menguras energi dan membuat seseorang lebih rentan terhadap penyakit.
- 3) Hyperstress, merupakan jenis stres yang memberikan dampak sangat intens bagi individu yang mengalaminya. Meskipun bisa bersifat positif maupun negatif, stres ini tetap membatasi kemampuan seseorang dalam beradaptasi. Contohnya stres yang muncul akibat serangan teroris.
- 4) Hypostress, merupakan jenis stres yang muncul akibat kurangnya rangsangan atau tantangan. Contohnya stres yang disebabkan oleh kebosanan atau pekerjaan yang bersifat monoton atau berulang.

c. Indikator Stres Kerja

Menurut Pandi Afandi dalam Qoyyimah, dkk (2019, hlm.13) indikator stres kerja antara lain :

- 1) Tuntutan tugas, yang terkait dengan aspek pekerjaan seperti kondisi kerja, tata kerja, dan letak fisik
- 2) Tuntutan peran, yang berhubungan dengan tekanan akibat peran tertentu dalam organisasi
- 3) Tuntutan antar pribadi, yaitu tekanan yang berasal dari rekan kerja
- 4) Struktur organisasi, mencakup ketidakjelasan dalam struktur organisasi, jabatan, wewenang, dan tanggung jawab
- 5) Kepemimpinan organisasi, gambaran dari beberapa pihak didalamnya yang memengaruhi iklim organisasi dengan menciptakan ketegangan, kecemasan, dan ketakutan

Menurut Permana dalam Khabib (2020, hlm.3) menyebutkan mengenai indikator-indikator untuk mengukur stres kerja, yaitu :

- 1) Kondisi pekerjaan
- 2) Ketidakjelasan peran
- 3) Faktor interpersonal
- 4) Perkembangan karier
- 5) Struktur organisasi

Sedangkan menurut Dewi dan Sintaasih dalam Maesa, dkk (2024, hlm.129) memaparkan dimensi dan indikator stres kerja, sebagai berikut :

- 1) Beban kerja dengan indikator beban kerja yang dirasakan berlebihan
- 2) Hubungan kerja dengan indikator pikiran yang tidak sejalan dengan rekan kerja, di *bully* teman, bekerja diluar jam kantor
- 3) Waktu kerja dengan indikator waktu kerja yang dirasakan berlebihan
- 4) Konflik dengan indikator konflik antara karyawan dengan pimpinan

- 5) Otoritas kerja dengan indikator otoritas kerja yang berhubungan dengan tanggung jawab

Dari beberapa pendapat mengenai indikator stres kerja, peneliti memilih indikator menurut Pandi Afandi untuk menjadi alat ukur dalam penelitian ini.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Handoko dalam Asih, dkk (2018, hlm.17) menyebutkan terdapat beberapa kondisi kerja yang sering menyebabkan stres bagi karyawan, antara lain :

- 1) Beban kerja yang berlebihan
- 2) Tekanan atau desakan waktu
- 3) Kualitas supervisi yang jelek
- 4) Iklim politis yang tidak aman
- 5) Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai
- 6) Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
- 7) Kemenduaan peranan (*role ambiguity*)
- 8) Frustrasi
- 9) Konflik antar pribadi dan antar kelompok
- 10) Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan dan karyawan
- 11) Berbagai bentuk perubahan

Menurut Cooper dalam Asih, dkk (2018, hlm.18-19) faktor yang dapat mempengaruhi stres kerja yaitu :

- 1) Stressor kondisi pekerjaan
Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.
- 2) Stressor stress peran
Ketidakjelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender; pelecehan seksual.

3) Stressor faktor interpersonal

Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.

4) Stressor perkembangan karir

Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya, keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.

5) Stressor struktur organisasi

Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

6) Stressor tampilan rumah pekerjaan

Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

Sedangkan menurut Marliani dalam Asih, dkk (2018, hlm.23-25) mengutarakan faktor-faktor yang memengaruhi stres yaitu :

- 1) Faktor lingkungan kerja, mencakup fisik tempat kerja, sistem manajemen perusahaan, serta interaksi sosial di lingkungan kerja
- 2) Faktor pribadi sebagai pemicu stres. Secara umum, faktor pribadi dikelompokkan sebagai berikut :

a) Tidak adanya dukungan sosial

Stres cenderung muncul pada karyawan yang tidak menerima dukungan dari lingkungan sekitarnya. Dukungan ini berasal dari tempat kerja, seperti atasan, rekan, bawahan, maupun dari keluarga.

b) Tidak adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di perusahaan atau organisasi

Stres dapat timbul saat karyawan tidak memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja. Hal ini

berkaitan dengan hak dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas. Ketika mereka tidak dilibatkan atau tidak bisa membuat keputusan atas hal yang menjadi tanggung jawabnya, stres kerja bisa meningkat.

c) Kondisi lingkungan kerja

Faktor lingkungan fisik seperti suhu ruangan yang ekstrem, ruang kerja yang sempit, kebisingan, atau pencahayaan yang buruk dapat menimbulkan stres. Misalnya, ruangan yang panas membuat pekerjaan terasa tidak nyaman, atau suara bising dari mesin dapat mengganggu konsentrasi, terutama bagi mereka yang lebih sensitif terhadap suara.

d) Manajemen yang tidak sehat

Stres juga bisa berasal dari kepemimpinan yang buruk. Misalnya, manajer yang bersikap *neurotic* atau mudah tersinggung, tidak percaya pada orang lain, perfeksionis, dan sering membesar-besarkan situasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan. Atasan yang terlalu curiga atau terlalu dramatis dapat membuat bawahan merasa tidak bebas menjalankan tugasnya.

e) Tipe kepribadian

Karyawan dengan kepribadian tipe A lebih rentan terhadap stres dibandingkan mereka yang bertipe B. Ciri-ciri tipe A antara lain selalu merasa tergesa-gesa, tidak sabar, suka melakukan banyak hal sekaligus, sering merasa tidak puas, dan memiliki kecenderungan berkompetisi bahkan di situasi yang tidak kompetitif.

f) Peristiwa atau pengalaman pribadi

Stres juga bisa muncul dari pengalaman hidup yang berat, seperti kematian pasangan, perceraian, masalah anak, kehamilan yang tidak direncanakan, atau pengalaman traumatis. Tekanan juga bisa berasal dari masalah hukum, kesulitan ekonomi, rasa kesepian, dan perasaan tidak aman.

Di antara semua itu, kehilangan pasangan sering menjadi pemicu stres tertinggi, sementara berpindah tempat tinggal menjadi salah satu pemicu stres yang paling ringan.

3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja karyawan

Supriyono dalam Bintoro dan Daryanto (2019, hlm.108) kinerja merupakan hasil yang diperoleh seseorang dari pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan pada kemampuan, pengalaman, kesanggupan, dan pemanfaatan waktu secara efektif. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat pencapaian seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas selama periode tertentu. Hal ini dibandingkan dengan berbagai acuan seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama (Rivai dan Basri dalam Bintoro dan Daryanto, 2019, hlm.106).

Menurut Mangkunegara dalam Afiza dan Widodo (2021, hlm.6) kinerja karyawan (prestasi kerja) merupakan pencapaian hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan beberapa ahli dalam Afiza dan Widodo (2021, hlm.6) “Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya”.

Dari pernyataan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas berdasarkan pada kemampuan, pengalaman, dan pemanfaatan waktu yang diukur dengan standar tertentu seperti target atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada hasil akhir saja tetapi juga pada proses pelaksanaan tugas yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Anwar dalam Bintoro dan Daryanto (2019, hlm.106) “Kinerja adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

b. Tujuan Peningkatan Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro dan Daryanto (2019, hlm.9) tujuan peningkatan kinerja karyawan secara umum berfokus pada tiga hal, antara lain :

- 1) Pertama, untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menghasilkan kualitas kerja yang baik
- 2) Kedua, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem perusahaan agar menghasilkan hasil yang bermutu
- 3) Ketiga, untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik, agar akhirnya dapat meningkatkan kepribadian karyawan dalam bekerja.

c. Indikator Kinerja

Menurut Wirawan dalam Yeti (2022, hlm.35-36) indikator kinerja terbagi menjadi tiga, antara lain :

- 1) Hasil Kerja
Mengacu pada kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Hasil kerja dapat diukur dari jumlah atau kualitas output yang dihasilkan. Indikator yang digunakan mencakup kecepatan dalam melaksanakan tugas dan efektivitas melaksanakan tugas.
- 2) Perilaku Kerja
Merujuk pada perilaku karyawan di tempat kerja, baik perilaku profesional maupun perseonal. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.
- 3) Sifat Pribadi
Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

Menurut Mangkunegara dalam Yeti (2022, hlm.35) menjelaskan bahwa indikator kinerja yaitu :

- 1) Kuantitas Hasil Kerja
- 2) Kualitas Hasil Kerja
- 3) Ketepatan Waktu

Pendapat yang berbeda dari Siregar dalam Maesa, dkk (2024, hlm.129) dimensi dan indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Hasil kerja yaitu objek berwujud atau tak berwujud, dengan indikator yaitu :
 - a) Kualitas hasil kerja
 - b) Kuantitas hasil kerja
 - c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- 2) Perilaku kerja yaitu tindakan dan sikap yang ditunjukkan oleh pekerja, dengan indikator yaitu :
 - a) Disiplin kerja
 - b) Inisiatif
 - c) Ketelitian
- 3) Sifat pribadi yaitu keadaan atas sifat masing-masing diri, dengan indikator yaitu :
 - a) Kejujuran
 - b) Kreativitas

Dari beberapa pendapat mengenai indikator kinerja karyawan, peneliti memilih indikator menurut Wirawan untuk menjadi alat ukur dalam penelitian ini.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2019, hlm.1) faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi dua, antara lain :

- 1) Faktor kemampuan, dimana secara psikologis kemampuan (*ability*) seorang karyawan mencakup potensi bawaan (kecerdasan *IQ*) dan kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan. Oleh karena itu, karyawan sebaiknya ditempatkan

dalam posisi yang sesuai dalam bidang keahlian mereka, agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

- 2) Faktor motivasi, motivasi tercermin dalam sikap karyawan terhadap situasi kerja dan merupakan dorongan internal yang memacu karyawan untuk mencapai tujuan kerja, sikap mental berfungsi sebagai pendorong bagi karyawan untuk memanfaatkan potensi yang mereka miliki secara maksimal agar mencapai kinerja terbaik.

Menurut Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2019, hlm.116-117) terdapat tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, antara lain :

- 1) Faktor Individu

Faktor ini meliputi karakteristik pribadi, seperti kemampuan, keahlian, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, dan demografi seseorang. Faktor ini akan mempengaruhi bagaimana seseorang dapat berkontribusi terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja.

- 2) Faktor Psikologis

Faktor ini berhubungan dengan aspek mental dan emosional, seperti persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi. Faktor ini sangat penting karena akan mempengaruhi cara seseorang merespon tantangan dan situasi dalam pekerjaan.

- 3) Faktor Organisasi

Faktor ini meliputi aspek-aspek yang berasal dari struktur dan kebijakan yang dimiliki organisasi, seperti sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (*reward*), struktur, dan *job design*. Faktor ini akan menentukan bagaimana lingkungan kerja itu mendukung atau menghambat kinerja.

Menurut Sedarmayanti dalam Pusparani (2021, hlm.535) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

- 1) Sikap dan mental, yang terdiri dari motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dapat menentukan bagaimana seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya
- 2) Pendidikan, dapat memberikan dasar pengetahuan dan kemampuan analitis yang diperlukan dalam suatu pekerjaan
- 3) Keterampilan, hal yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan baik
- 4) Manajemen kepemimpinan, gaya kepemimpinan akan mempengaruhi cara kerja sebuah tim
- 5) Tingkat penghasilan, pendapatan yang diterima akan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja seseorang
- 6) Gaji dan kesehatan, hal ini akan memberikan rasa aman dan dapat meningkatkan kesejahteraan seorang karyawan
- 7) Jaminan sosial, karyawan akan merasa aman dalam menghadapi risiko pekerjaan karena merasa dapat perlindungan
- 8) Iklim kerja, termasuk dalam lingkungan kerja yang mendorong kenyamanan bagi karyawan
- 9) Sarana dan prasarana, jika fasilitas memadai dapat mendukung kelancaran karyawan dalam pekerjaan yang dilakukan
- 10) Teknologi, akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja bila terdapat teknologi modern
- 11) Kesempatan berprestasi, karyawan merasa mempunyai peluang untuk mencapai prestasi sehingga mendorong semangat kerja

Berdasarkan uraian tersebut, maka kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Kemampuan yang dimiliki karyawan harus sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, hal itu dikarenakan agar mereka dapat bekerja dengan baik. Untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif agar kinerja optimal, maka diperlukan perhatian lebih terhadap gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan fasilitas yang tersedia di tempat kerja. Jika terdapat ketidakseimbangan antara faktor-faktor tersebut maka akan menghambat kinerja karyawan secara keseluruhan.

4. Keterkaitan Gaji & Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaji dan stres kerja merupakan dua faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Gaji menjadi aspek penting karena sebagai sumber penghasilan untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya. Gaji yang memadai dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, sehingga karyawan lebih produktif dan berkinerja baik. Sedangkan kondisi kerja termasuk dalam beban kerja yang berlebihan, yang terjadi ketika tuntutan organisasi melebihi kemampuan karyawan, sehingga menyebabkan karyawan frustrasi yang berakibat terjadinya stres kerja. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja karyawan karena dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Afiza dan Widodo (2021), Lee, *et al* (2017), dan Bandono, *et al* (2022) menghasilkan bahwa gaji dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik. Sedangkan penelitian oleh Rinny, *et al* (2020) menghasilkan bahwa semakin tinggi kompensasi atau gaji yang diberikan, justru dapat menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Selanjutnya pada penelitian yang membahas stres kerja, yang dilakukan oleh Muis, *et al* (2021) dan Wibowo, *et al* (2021) menunjukkan bahwa stres kerja dapat menurunkan kinerja karyawan dan jika tidak ditangani dapat merugikan suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan penelitian oleh Berhed dan Ariani (2024) ditemukan bahwa ada aspek-aspek tertentu di mana stres dapat berfungsi sebagai pendorong kinerja, asalkan dikelola dengan baik. Berbeda pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Suswati (2020), Anggraini, *et al* (2024), dan Maesa, dkk (2024) menyatakan bahwa stres yang berlebihan akan mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan oleh Rumani *et al* (2023) dan Riyadi (2019) yang membahas kedua nya, gaji memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaji yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan secara

keseluruhan. Selain itu, penelitian tersebut menyatakan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Stres kerja yang tinggi dapat mengurangi efektivitas dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Dari pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaji dan stres kerja menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaji yang sesuai dapat meningkatkan motivasi, sementara stres kerja yang tinggi cenderung akan menurunkan kinerja. Pada akhirnya, penting bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk memberikan kompensasi yang adil dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat agar kinerja karyawan stabil dan optimal.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Tempat Penelitian	Pendekatan & Analisis	Hasil Penelitian
1	Devi Septiana (2022)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Persepsi Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Banyumas	Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Banyumas	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei dengan kuisioner, dan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian diperoleh bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap retensi karyawan, sedangkan budaya organisasi, kepuasan kerja, dan persepsi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan.
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu lingkungan kerja dan kepuasan kerja - Tempat penelitian yang berbeda, dimana penelitian terdahulu di PMI Kabupaten Banyumas sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu kompensasi (gaji) - Objek yang diteliti yaitu organisasi non profit Palang Merah Indonesia (PMI) - Menggunakan pendekatan dan analisis yang sama	
2	Nur Afiza dan Teguh Widodo (2021)	The Effect of Salary and Working Period on Employees Performance at UED-	UED-SP Bengkalis District, Bengkalis Regency, Riau, Indonesia	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan teknik	Hasil penelitian diperoleh bahwa gaji memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan masa kerja tidak

		SP Bengkalis Sub-District		analisis regresi linear berganda	menunjukkan pengaruh yang signifikan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu masa kerja. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan berada di UED-SP Bengkalis District, Bengkalis Regency, Riau, Indonesia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang.				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu gaji - Menggunakan analisis regresi linear berganda	
3	Daniel Dewantoro Rumani, Untung Lestari Nur Wibowo, Arief Rusdyansyah, Cris Kuntadi (2023)	The Influence of Work Environment, Pay Satisfaction, and Job Stress on Employee Performance : A Literature Review	Akademi Penerbang Indonesia Banyuwangi dan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur	Hasil penelitian diperoleh bahwa lingkungan kerja, kepuasan gaji, dan stres kerja saling berhubungan dan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu lingkungan kerja. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan berada di Akademi Penerbang Indonesia Banyuwangi dan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang.				Terdapat persamaan pada variabel x yaitu gaji dan stres kerja serta variabel y yaitu kinerja karyawan	
4	Dini Dwi Anggraini, Muhammad Thamrin, Ni Nyoman Putu Martini, Nurul Qomariah (2024)	The Influence of Leadership and Work Stress on Employee Performance	Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Jember	Penelitian ini menggunakan pendekatan explanatory research dan menggunakan analisis data :	Hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan dan stres kerja memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

				descriptive analysis, validity and reliability tests, direct effect test	
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu kepemimpinan. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan berada di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Jember, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang.				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Objek yang diteliti termasuk dalam salah satu organisasi non profit karena BPBD bagian dari pemerintah yang tidak berorientasi pada keuntungan, melainkan pada pelayanan masyarakat dan keselamatan publik	
5	Chun-Chang Lee, Chia-Wei Lee, Liang-Ting Jiang, Chi-Yi Lin, Fang-Lin Huang, Cheng Yu (2017)	The Impact Of Salary Structure, Performance Requirements, And Type Of Business On The Performance Of Housing Brokerage Employees	Berbagai perusahaan real estate di Kaohsiung, Taiwan	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis model regresi terbatas dan tidak terbatas	Hasil penelitian diperoleh bahwa struktur gaji dan persyaratan kinerja memiliki pengaruh positif yang signifikan, sedangkan jenis bisnis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu persyaratan kerja dan jenis usaha. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di berbagai perusahaan real estate di Kaohsiung, Taiwan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu gaji dan variabel y yaitu kinerja karyawan Menggunakan pendekatan kuantitatif	
6	Adi Bandono, Sukmo Hadi Nugroho, Okol Sri	The Influence Of Salary, Work Facilities, And	Instansi Pemerintah di Indonesia	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian diperoleh bahwa gaji, fasilitas kerja, dan kepemimpinan memiliki

	Suharyo, April Kukuh Susilo (2022)	Leadership Factors On Employee Performance		dan analisis regresi linear berganda	dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di instansi pemerintah
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu fasilitas kerja dan kepemimpinan. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Instansi Pemerintah di Indonesia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu gaji dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Objek yang di teliti yaitu organisasi non profit - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan analisis regresi linear berganda	
7	Slamet Riyadi (2019)	The Influence Of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics And Compensation Toward Job Stress And Employee Performance	Sektor Manufaktur Mineral dan Logam, Kalimantan Timur	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM)	Hasil penelitian diperoleh bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja, karakteristik individu, dan kompensasi memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap stres kerja. Lalu kepuasan kerja dan kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan stres kerja memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat dua hipotesis yang ditolak yaitu lingkungan kerja dan karakteristik individu tidak

					memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan karakteristik individu. - Memiliki tambahan variabel y yaitu stres kerja - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Sektor Manufaktur Mineral dan Logam, Kalimantan Timur, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu kompensasi (gaji) dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Menggunakan pendekatan kuantitatif	
8	Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020)	The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University	Mercu Buana University	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian diperoleh bahwa kompensasi memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan promosi jabatan dan kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu promosi jabatan dan kepuasan kerja. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Mercu Buana University, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu kompensasi (gaji) dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan analisis regresi linear berganda	
9	Masyitha Muis, M. Furqaan Nai'em, Andi Arsunan Arsin, A. Muflihah Darwis, Yahya Thamrin,	The Effect Of Multiple Role Conflicts And Work Stress On The Work	BNI Makassar	Penelitian ini menggunakan pendekatan analitik observasional	Hasil penelitian diperoleh bahwa konflik peran ganda memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perempuan.

	Nurul Annisa Putri Hans (2021)	Performance Of Female Employees			Sedangkan stres kerja memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan perempuan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu konflik peran ganda. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di BNI Makassar, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja dan variabel y yaitu kinerja karyawan	
10	Aryo Dwi Wibowo, Hasmin Tamsah, Umi Farida, Irwan Rasyid, Meizar Rusli, Yusriadi, Saidan Zulfiqar bin Tahir (2021)	The Influence Of Work Stress And Workload On Employee Performance Through The Work Environment At SAMSAT Makassar City	UPTD Samsat kota Makassar	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif	Hasil penelitian diperoleh bahwa stres kerja memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan beban kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu beban kerja. - Memiliki tambahan variabel intervening (perantara) yaitu lingkungan kerja - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di UPTD Samsat kota Makassar, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Menggunakan pendekatan kuantitatif	
11	Imam Tantowi Berhed, Dorothea	The Influence Of Work Environment,	Kantor Kementerian	Penelitian ini menggunakan	Hasil penelitian diperoleh bahwa lingkungan kerja, stres

	Wahyu Ariani (2024)	Job Stress And Workload On Employee Performance In The Ministry Of Religion In South Halmahera	Agama Kabupaten Halmahera Selatan	pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda	kerja, dan beban kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Perbedaan				Persamaan	
- Fokus penelitian terdahulu terdapat tambahan variabel x yaitu lingkungan kerja dan beban kerja. - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Halmahera Selatan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Objek yang diteliti yaitu organisasi non profit - Menggunakan pendekatan kuantitatif - Menggunakan analisis regresi linear berganda	
12	Endang Suswati (2020)	The Influence Of Work Stress On Turnover Intention: Employee Performance As Mediator In Casual- Dining Restaurant	Restoran Casual Dining, Kota Malang	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS)	Hasil penelitian diperoleh bahwa stres kerja memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap niat berpindah, stres kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap niat berpindah, serta terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari stres kerja terhadap niat berpindah melalui kinerja karyawan.
Perbedaan				Persamaan	

- Fokus penelitian terdahulu pada variabel y yaitu turnover intention (niat berpindah). - Memiliki tambahan variabel intervening (perantara) yaitu kinerja karyawan - Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Restoran Casual Dining, Kota Malang, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja - Menggunakan pendekatan kuantitatif	
13	I Ketut Pasek Krisna Maesa, I Nyoman Sukana Sabudi, Ni Luh Ketut Sri Sulistyawati (2024)	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Four Points By Sheraton Bali, Seminyak	Four Points by Sheraton Bali, Seminyak	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian diperoleh bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Four Points Bali
Perbedaan				Persamaan	
Objek pada penelitian yang telah dilakukan di Four Points by Sheraton Bali, Seminyak, sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PMI Kabupaten Subang				- Terdapat persamaan pada variabel x yaitu stres kerja dan variabel y yaitu kinerja karyawan - Menggunakan pendekatan kuantitatif	

C. Kerangka Pemikiran

Organisasi non profit merupakan entitas yang beroperasi bukan untuk mencari profit (keuntungan), melainkan untuk mencapai tujuan sosial, kemanusiaan, pendidikan, atau pelayanan publik lainnya. Kinerja sumber daya manusia dalam organisasi ini menjadi bagian yang sangat penting, mengingat keberhasilan program dan pencapaian misi organisasi sangat bergantung pada kontribusi aktif dari para karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara dalam Afiza dan Widodo, 2021, hlm.6). Pemahaman mengenai kinerja karyawan dapat dilihat dari tiga indikator menurut Wirawan dalam Yeti (2022, hlm.35-36) yaitu : hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat kerja. Hasil kerja mengacu pada kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan oleh karyawan. Hal ini mencerminkan seberapa cepat dan efektif seorang karyawan mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Perilaku kerja merujuk pada sikap dan tindakan karyawan selama bekerja, termasuk kedisiplinan, profesionalisme, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam tim. Sedangkan sifat pribadi mencakup karakteristik individu seperti keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran yang semuanya akan berpengaruh terhadap bagaimana karyawan melaksanakan tugasnya secara kompeten dan dapat dipercaya.

Namun demikian, meskipun kinerja karyawan dapat dianalisis melalui indikator-indikator tersebut, penurunan kinerja karyawan masih menjadi permasalahan yang cukup kompleks dalam konteks organisasi non profit. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsauri (2015) yang menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti motivasi, kompetensi, perilaku organisasi, dan sistem penghargaan berhubungan dengan kinerja karyawan.

Salah satu penyebabnya adalah sistem penghargaan atau pemberian gaji. Menurut Riva'i dalam Nurhayana (2021, hlm.22) gaji merupakan kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan untuk berkontribusi dalam

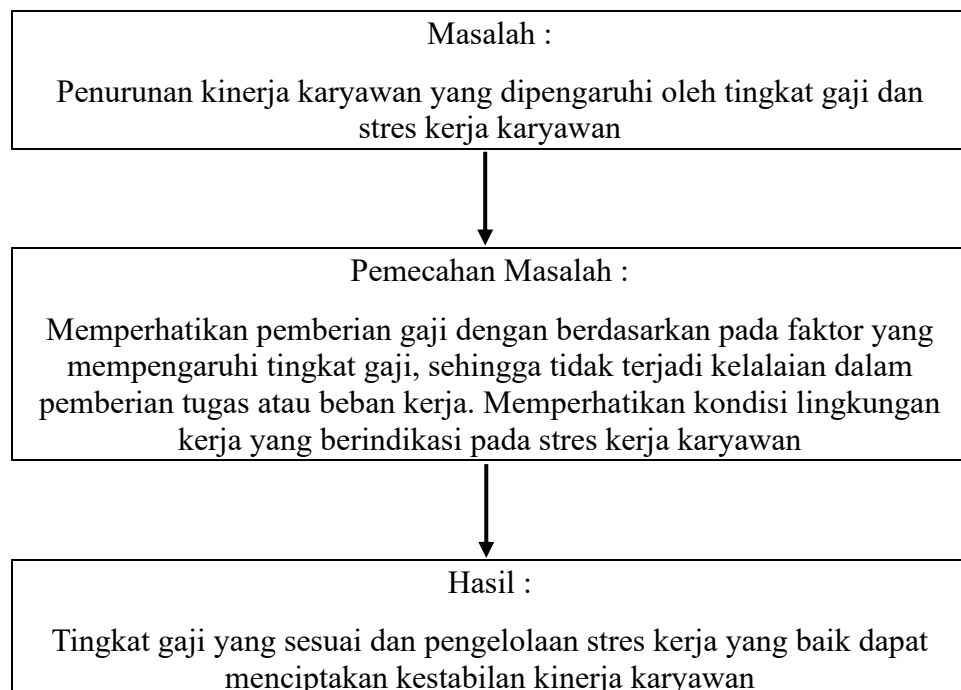
mencapai tujuan organisasi. Dalam pemberian gaji sendiri memiliki beberapa faktor yang mempengaruhinya, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Viantina (2022, hlm.16-17) yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja; kemampuan dan kesediaan perusahaan; serikat buruh atau organisasi karyawan; produktifitas kerja karyawan; pemerintah dengan undang-undang dan keppres; biaya hidup atau *cost of living*; posisi jabatan karyawan; pendidikan dan pengalaman kerja; kondisi perekonomian nasional; jenis dan sifat pekerjaan. Dengan indikator gaji menurut Kurniawati dalam Afiza dan Widodo (2021, hlm.4-5) yaitu kelayakan, motivasi kerja, kepuasan kerja. Dimana kelayakan gaji dapat dilihat dari apakah gaji yang diterima sudah sesuai memenuhi standar minimum dan kebutuhan hidup layak bagi karyawan. Lalu gaji dapat berperan sebagai pendorong semangat kerja, terutama jika disertai dengan insentif berbasis prestasi yang karyawan miliki. Sedangkan kepuasan kerja muncul jika karyawan merasa gaji yang diterima sepadan dengan usaha, tanggung jawab, dan pengorbanan yang dilakukan.

Tetapi pada kenyataannya organisasi tidak memperhatikan faktor-faktor tersebut, sehingga terjadilah kelalaian organisasi yang akan menjadi indikasi awal karyawan menuju stres kerja. Menurut Sofyan dalam Maesa, dkk (2024, hlm.129) stres kerja merupakan kondisi tekanan yang dialami karyawan di tempat kerja yang mempengaruhi kesehatan fisik serta mental, sehingga mengganggu kinerja karyawan. Indikator stres kerja sendiri terdiri dari tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antar pribadi, struktur organisasi, dan kepemimpinan organisasi (Pandi Afandi dalam Qoyyimah, dkk, 2019, hlm.13). Seperti pemberian tugas dan beban kerja yang terlalu banyak dengan tenggat waktu yang sempit; tanggung jawab yang tidak memperhatikan pendidikan, pengalaman, ataupun posisi jabatan; terjadinya konflik atau perselisihan dengan rekan kerja terkait pembagian tugas; struktur organisasi memiliki terlalu banyak tingkatan jabatan sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lambat; serta kurangnya dukungan dan apresiasi dari pimpinan terhadap pencapaian karyawan. Hal ini menambah tekanan pada beberapa karyawan tertentu, yang pada akhirnya

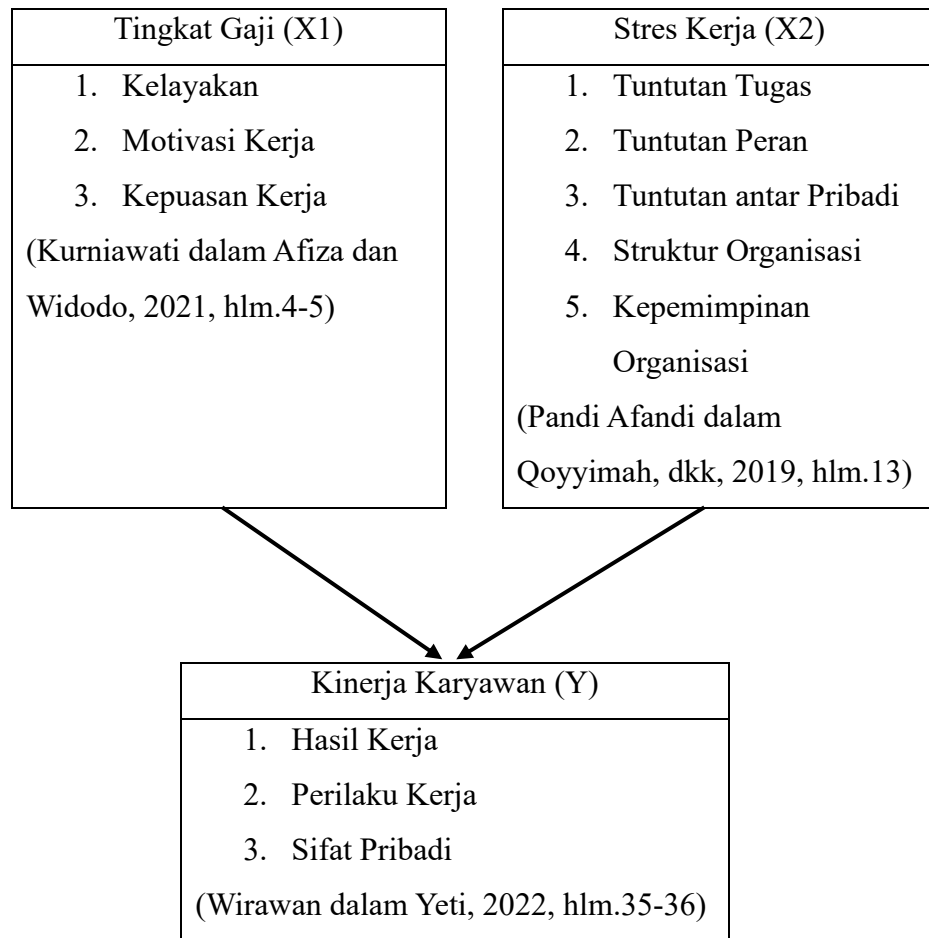
mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan kinerja menjadi langkah penting dalam upaya perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Permasalahan ini pada dasarnya menekankan pentingnya kesiapan organisasi dalam mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga untuk mengatasi ini, upaya penelitian yang dapat dilakukan yaitu dengan mengukur tingkat gaji yang diterima apakah sudah sesuai dengan kriteria yang seharusnya dan mengukur tingkat stres kerja pada karyawan selama melakukan pekerjaan yang diberikan suatu organisasi. Dasar pemikiran dari upaya ini adalah ketika karyawan merasa gaji yang karyawan terima tidak sesuai atau mengalami tingkat stres kerja yang tinggi, maka hal tersebut dapat berdampak langsung pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Sehingga hasil penelitian ini diharapkan adanya pengaruh tingkat gaji dan pengelolaan stres kerja untuk menciptakan kestabilan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian

Keterangan :

X1 : Tingkat Gaji

X2 : Stres Kerja

Y : Kinerja

→ : Menunjukkan adanya garis pengaruh

D. Asumsi & Hipotesis Penelitian

1. Asumsi Penelitian

Asumsi merupakan pernyataan yang dianggap benar tanpa membutuhkan pembuktian lebih lanjut (Sugiyono, 2023, hlm.99). Maka peneliti berasumsi bahwa :

- 1) Semakin tinggi gaji, semakin tinggi kinerja karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Subang
- 2) Semakin baik pengelolaan stres kerja, semakin tinggi kinerja karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Subang
- 3) Karyawan dengan gaji yang memadai dan stres kerja yang dapat dikelola akan memiliki kinerja yang lebih baik

2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah penelitian yang dirumuskan dalam bentuk pertanyaan, di mana jawaban tersebut masih didasarkan pada teori yang relevan dan belum didukung oleh fakta empiris dari hasil pengumpulan data, sehingga dapat dianggap sebagai jawaban teoritis yang belum teruji secara empiris (Sugiyono, 2023, hlm.115). Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, sebagai berikut :

- 1) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan tingkat gaji terhadap kinerja karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Subang
- 2) Terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Subang
- 3) Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepuasan tingkat gaji dan stres kerja terhadap kinerja karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Subang