

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori pertukaran sosial didasarkan pada salah satu teori tertua tentang perilaku sosial, di mana setiap interaksi antara individu dianggap sebagai pertukaran sumber daya (Homans, 1958). Blau (1964) adalah orang pertama yang menggunakan istilah “teori pertukaran sosial” untuk menggambarkan interaksi sosial, di mana orang-orang yang terlibat dalam perilaku pertukaran tersebut percaya bahwa mereka akan menerima manfaat finansial atau sosial dari melakukannya. Secara umum diasumsikan bahwa perilaku sosial adalah serangkaian pertukaran; individu harus mencoba yang terbaik untuk memaksimalkan keuntungan mereka; dan ketika seseorang menerima sesuatu yang bermanfaat dari orang lain, mereka memiliki kewajiban untuk membalasnya (AlKahtani *et al.*, 2021; Emerson, 1981). Teori pertukaran sosial mengacu pada pertukaran sumber daya tidak berwujud dengan manfaat simbolis, seperti cinta, rasa hormat, pengetahuan, informasi, status, kehormatan dan persahabatan (Cropanzano & Mitchell, 2005; Lam & Wong, 2020; Liao, 2008). Kontribusi utama dari teori pertukaran sosial untuk literatur bisnis adalah pengakuan dari efek ketergantungan di antara mitra dagang, dan dengan demikian, dalam konteks ini, saling ketergantungan sangat penting untuk mempertahankan hubungan pertukaran sosial yang baik (Farhana, 2021; Lambe *et al.*, 2001).

Teori pertukaran sosial banyak digunakan dalam memahami perilaku pegawai di tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005; K. R. Memon *et al.*, 2020). Menurut teori ini, pertukaran sosial mencakup serangkaian interaksi antara pegawai dan pimpinan di tempat kerja yang mengarah pada penciptaan kewajiban-sehingga menguntungkan pegawai dan pimpinan (Emerson, 1976; Hayward *et al.*, 2022). Pertukaran sosial ini diatur oleh norma timbal balik di tempat kerja (Evans & Davis, 2005; Han *et al.*, 2024). Kepercayaan dan kewajiban adalah faktor kunci yang

memperpanjang hubungan pegawai dan pimpinan (Snape & Redman, 2010; Z. Wang *et al.*, 2022). Oleh karena itu, teori pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan model penelitian yang mencakup budaya organisasi, tunjangan kinerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan dikenali dari perilaku seseorang, ketika dialami atau dilihat (Pardey, 2007). Beberapa definisi mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu (Howell dan Costley, 2006; Pardey, 2007). Di sisi lain, Arnold dkk. (2005) dan Grint (2005) lebih fokus pada pemimpin dan kemampuan serta kualitasnya. Perkembangan teori kepemimpinan memerlukan perjalanan yang panjang. Hal ini dimulai dengan teori Manusia Hebat di awal abad kedua puluh yang berfokus pada ciri-ciri kepemimpinan unik yang ditunjukkan. Teori sifat kepemimpinan kemudian dikritik dan muncul teori-teori berikut: gaya kepemimpinan, situasional, kontingensi, jalur-tujuan, kepemimpinan tim dan teori lainnya (Beyer, 2012). Belakangan, pada awal abad ke-20, lebih banyak pendekatan kepemimpinan yang muncul, yaitu pelayan, autentik, visioner, terdistribusi, berbagi, etis, moral, dan sebagainya (Beyer, 2012). Cibulskas dan Žydzīūnaitė (2012) membahas banyak jenis kepemimpinan lainnya: partisipatif, kooperatif, berkolaborasi, berkelanjutan, parsial, dan otokratis. Mereka juga mendefinisikan gaya kepemimpinan liberal, birokratis, primitif, paternalistik, beracun, mendidik, narsistik, dan banyak lagi. Beyer (2012) mencantumkan 50 pendekatan kepemimpinan berbeda yang dapat ditemukan dalam literatur akademis terkini. Namun, ia mencatat, bahwa "konsep-konsep terkini tampaknya lebih merupakan perpaduan ide-ide dan konsep-konsep yang saling terkait dan dibangun di atas satu sama lain daripada kerangka teori tunggal" (hal. 2).

Gaya kepemimpinan ditentukan oleh kombinasi perilaku kepemimpinan (Howell dan Costley, 2006). Cara seorang pemimpin berperilaku untuk mencapai suatu tujuan atau menjalankan suatu fungsi, menentukan jenis perilaku kepemimpinan yang mana yang diadaptasi oleh pemimpin. Beberapa contohnya

adalah menunjukkan kepedulian terhadap perasaan pribadi pengikut, memberikan informasi yang membantu pengikut untuk bekerja secara efektif (Howell dan Costley, 2006). Ada pola perilaku yang dapat dikelompokkan menurut kekhususan perilaku tertentu. Oleh karena itu gaya kepemimpinan berikut ini diidentifikasi oleh Howell dan Costley (2006): pelatih, spesialis hubungan manusia, otokrat pengendali, visioner transformasional, pertukaran transaksional, dan pelayan. Setiap gaya kepemimpinan dicirikan oleh serangkaian perilaku kepemimpinan. Misalnya, gaya kepemimpinan pelatih sangat direktif dan suportif, perhatian dan pertimbangan ditunjukkan, juga menunjukkan kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi. Gaya kepemimpinan spesialis hubungan manusia menunjukkan perilaku berikut: penekanan pada menjaga pengikut tetap bahagia dan nyaman, biasanya tidak mengarahkan pengikut, memodifikasi situasi untuk membuat pengikut bekerja lebih nyaman, dll. Sementara autokrat pengendali terobsesi dengan mengendalikan tindakan di sekitarnya, adalah sangat direktif terhadap pengikutnya, dogmatis dalam keyakinannya, dll. Menurut Howell dan Costley (2006) beberapa (tetapi tidak semua) perilaku dalam gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin tumpang tindih, misalnya. baik pelatih maupun otokrat pengendali sangat direktif terhadap para pengikutnya.

2.3 Tunjangan Kinerja

Society for Human Resource Management (SHRM, 2012) telah mendefinisikan tunjangan kinerja sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Tunjangan kinerja dapat mencapai beberapa tujuan seperti membantu dalam perekrutan, kinerja kerja, dan kepuasan kerja. Tunjangan kinerja merupakan perekat yang mengikat antara pekerja dan pemberi kerja dalam sektor yang terorganisir yang selanjutnya dikodifikasi dalam bentuk kontrak atau dokumen hukum yang saling mengikat yang menjelaskan dengan tepat berapa yang harus dibayarkan kepada pegawai dan komponen paket kompensasi. Imbalan dan tunjangan juga merupakan jenis program kompensasi yang penting bagi pegawai (Cascio, 2003).

Kunci untuk memahami proses kepuasan tenaga kerja terletak pada makna hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Tunjangan kinerja telah diakui sebagai motivator utama pegawai serta alat dan pengeluaran penting bagi organisasi. Untuk menggunakan tunjangan kinerja sebagai motivator secara efektif, manajer sumber daya manusia harus mempertimbangkan empat komponen utama dari struktur gaji dalam suatu organisasi. Komponen tersebut meliputi tingkat pekerjaan, tunjangan terbatas, pembayaran dan tunjangan pribadi atau khusus. Penelitian sebelumnya telah menyatakan bahwa tunjangan kinerja dan gaji berbasis kinerja sebagai salah satu alat utama yang dimiliki manajemen untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan produktivitas mereka serta mengurangi *turn over* (Aman-Ullah *et al.*, 2023; Oskooee & Wooton, 2020). Dalam karyanya, Akintoye (2000) juga menekankan bahwa uang tetap menjadi strategi motivasi terpenting (Zafar *et al.*, 2021). Namun, bahkan jika orang pada prinsipnya memperhatikan gaji mereka, ini tidak membuktikan bahwa uang memotivasi. Tidak ada dasar yang kuat untuk asumsi bahwa membayar orang lebih banyak akan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik (Irawan *et al.*, 2022).

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada rasa kepuasan dan kenikmatan pegawai di tempat kerja, dan menentukan komitmen dan kepedulian mereka terhadap organisasi (Abdullah *et al.*, 2021). Para ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak hanya karena faktor material, seperti hadiah dan promosi, tetapi juga mencerminkan otonomi yang dinikmati oleh pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi sebagai hasil dari pemberdayaan (Inayat & Jahanzeb Khan, 2021).

Kepuasan kerja adalah konstruksi emosional yang penting di tempat kerja yang secara signifikan mempengaruhi banyak aspek perilaku yang terkait dengan kinerja individu (Kurdi *et al.*, 2020; Schyns *et al.*, 2009). Ini adalah pengalaman keseluruhan yang menggambarkan bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan aspek yang beragam (Aziri, 2011; Cherif, 2020). Organisasi mendapat manfaat darinya karena pekerja yang puas cenderung untuk berhenti, berkinerja lebih

baik, mengalami lebih sedikit kejenuhan dan lebih sedikit menunjukkan ketidakhadiran dan keterlambatan (Judge *et al.*, 2020). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mengurangi biaya untuk organisasi, meningkatkan komitmen pegawai dan mendorong kinerja organisasi (da Cruz Carvalho *et al.*, 2020). Kepuasan kerja menjadi penting bagi pegawai secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Faragher *et al.*, 2013).

Federici dan Skaalvik (2012) menganggap kepuasan kerja sebagai respons emosional terhadap semua faktor yang dialami individu dalam penempatan kerja. Konsep dan operasionalisasi kepuasan kerja melibatkan evaluasi subjektif seseorang dari berbagai faktor spesifik pekerjaan, seperti peluang promosi, gaji dan tunjangan, hubungan kerja, otonomi pekerjaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (David *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2020; Wood & Ogbonnaya, 2018). Variabel khusus dari kepuasan kerja ini umumnya dikategorikan sebagai intrinsik atau ekstrinsik. Faktor intrinsik berkaitan dengan variabel urutan yang lebih tinggi seperti keinginan untuk pengakuan, pencapaian pribadi dan kemajuan (Davidescu *et al.*, 2020), sedangkan faktor ekstrinsik mengacu pada elemen lingkungan eksternal termasuk kompensasi, lingkungan kerja fisik, dan kualitas kepemimpinan (Mohd Suki *et al.*, 2020).

2.5 Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sesuatu yang ditinggalkan seseorang dan yang ada terlepas dari tujuannya (Siregar *et al.*, 2020). Campbell (1990) percaya bahwa kinerja adalah perilaku. Kinerja adalah perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pelaku dan mengubah kinerja dari abstraksi menjadi hasil. Ini menyiratkan bahwa ketika mengelola kinerja tim atau individu baik input dan (perilaku) dan output (hasil) perlu dipertimbangkan (Choi & Sim, 2020).

Kinerja pegawai dapat dikatakan sebagai aktivitas yang dilakukan pegawai dan apa yang tidak dilakukan. Kinerja pegawai melibatkan kualitas dan kuantitas output, absensi, sifat akomodatif, dan ketepatan waktu output (Tong *et al.*, 2021). Kinerja mencerminkan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan pekerjaan. Pada

dasarnya setiap individu memiliki porsi kerja yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan dan potensi individu yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya.

Abilash & Siju (2021) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kerja sendiri dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kerja keras dan kerja cerdas. Kerja keras meliputi orang-orang yang selalu mengerahkan seluruh tenaganya untuk bekerja tetapi hasilnya kurang memuaskan, sedangkan kerja cerdas adalah pekerjaan yang menggunakan strategi meminimalkan energi untuk melakukan suatu pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik daripada kerja keras.

Menurut Liu & Liu (2022) bahwa kinerja pegawai yang nyata mewujudkan seluruh keyakinan pegawai tentang perilaku dan kontribusi mereka terhadap pencapaian organisasi dan selanjutnya menyatakan bahwa praktik kompensasi, evaluasi kinerja, dan praktik promosi sebagai penentu kinerja pegawai. Senada dengan itu, Anitha (2014) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai indikator keuangan atau hasil lain dari pegawai yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi serta pencapaiannya. Demikian pula, kinerja pegawai adalah bangunan kunci dari suatu organisasi oleh karena itu, aspek yang menempatkan dasar untuk kinerja tinggi harus diteliti secara kritis oleh organisasi agar mereka berhasil (da Cruz Carvalho *et al.*, 2020).

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang merupakan rujukan dari penelitian ini akan diuraikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Pembahasan
1.	Wau (2021)	<i>The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja • Kepuasan kerja 	Penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan pada perusahaan MNC Studios. Sampel berjumlah 265 orang dengan menggunakan sampel

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Pembahasan
		<i>Satisfaction on Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja Pegawai 	<p>jenuh. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Model (SEM) menggunakan Lisrel. Berdasarkan hasil pengujian selisih koefisien pada model penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kerja. Kepuasan dan kinerja karyawan.</p>
2.	Reddy (2020)	<i>Impact of Compensation on Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi • Kinerja Pegawai 	<p>Karyawan harus dikelola dengan baik dan termotivasi dengan memberikan remunerasi dan kompensasi terbaik sesuai standar industri. Kompensasi yang menguntungkan juga akan memenuhi kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Dampak kompensasi dan tunjangan terhadap kinerja karyawan dan efektivitas organisasi bergantung pada program manajemen kompensasi dan kinerja yang ada dalam organisasi. Biasanya, sebagian besar karyawan merespons kenaikan gaji dan tunjangan dengan sikap positif dan lebih produktif. Terkadang, karyawan hanya merasakan imbalan berupa kenaikan gaji pada hari kenaikan tersebut dikomunikasikan kepada mereka, dan pada hari mereka menerima gaji pertama yang mencakup kenaikan gaji tersebut. Dalam Makalah ini saya ingin membahas komponen dan pentingnya</p>

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Pembahasan
				kompensasi dan saya ingin lebih menekankan pada dampak kompensasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi.
3.	Latifah <i>et al.</i> (2024)	<i>Factors affecting job satisfaction and employee performance: a case study in an Indonesian sharia property companies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja • Kinerja Pegawai 	Pemanfaatan SEM pada Smart PLS untuk manajemen perubahan dengan metode ADKAR mempunyai nilai negatif sebesar 6,2% dalam mempengaruhi kinerja karyawan dan 4,6% dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 7,5%. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja masing-masing sebesar 57,9% dan 25,6%.
4.	Abdullahi <i>et al.</i> (2021)	<i>Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi • Kinerja Pegawai 	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan <i>employee engagement</i> secara parsial memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Studi ini mendorong manajemen universitas untuk memulai budaya organisasi yang baik dan pada saat yang sama berinvestasi pada budaya organisasi guna mengaktualisasikan <i>employee engagement</i> dan mencapai kinerja pegawai yang berkelanjutan. Penelitian ini telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap operasionalisasi literatur budaya organisasi, <i>employee engagement</i> , dan kinerja pegawai yang membantu mengembangkan model, teori,

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Pembahasan
				penelitian dan praktik di bidang prestasi kerja.

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan kontributor paling kuat terhadap kinerja karyawan, diikuti oleh motivasi kerja, namun manajemen waktu merupakan kontributor paling kecil terhadap kinerja karyawan di tempat kerja. Nguon (2022) memberikan gambaran tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja karyawan merupakan dua faktor mendasar keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarnya. Pratama (2022) menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Setiap pemimpin perusahaan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda satu sama lain. Pemimpin berkomunikasi akan menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi anggotanya untuk bekerja menuju pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan mampu memberikan dorongan kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh semangat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya.

H1 : Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

2.7.2 Tunjangan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan ingin mempunyai kepuasan yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Salah satunya menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi berdasarkan harapan karyawan sesuai dengan kenyataan yang dialami karyawan baik secara material maupun non material. Untuk meningkatkan suatu kepuasan kerja, perusahaan dapat memilih beberapa cara yang sesuai dengan situasi dan kemampuan perusahaan, termasuk kompensasi. Departemen Personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan melalui

kompensasi (Idris *et al.*, 2020). Padahal suatu perusahaan perlu memberikan penghargaan kepada karyawannya yang telah mengorbankan waktu, kesempatan dan keterampilannya agar karyawan merasa puas karena usahanya dihargai.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima pegawai, baik secara finansial maupun non finansial. Di sini prestasi kerja merupakan hasil dari aktivitas fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh pegawai. Oleh karena itu, besar kecilnya kompensasi yang diterima baik secara langsung maupun tidak langsung juga mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kalyanamitra *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, tingkat kepuasan kerja tersebut dapat berdampak pada kinerja pegawai.

H2 : Tunjangan kinerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja

2.7.3 Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Lai *et al.* (2020) bahwa seorang pemimpin yang efektif harus mampu membedakan antara pegawai dan lingkungan kerja karena kinerja pegawai bergantung pada cocok atau tidaknya gaya kepemimpinan dengan faktor lingkungan, situasional. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat mengarahkan bawahan agar melaksanakan tugasnya dengan baik, memotivasi dan menggerakkan bawahan, serta mempunyai kompetensi yang lebih baik sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Riyanto *et al.* (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan sangat penting di setiap tingkat organisasi; kepemimpinan yang efektif menggerakkan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Alamanda *et al.* (2022) menyatakan bahwa pemimpin adalah orang yang dapat memberikan motif kerja kepada bawahannya sedemikian rupa sehingga mau bekerja dengan ikhlas guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Menurut Udovita (2020) bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan dukungan yang paling dapat diandalkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

H3 : Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

2.7.4 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Ali & Anwar (2021) bahwa kepuasan kerja menggambarkan emosi dan sentimen karyawan mengenai pekerjaan mereka dan berbagai fitur pekerjaan mereka. Selain itu, Hoff *et al.* (2020) juga memfasilitasi perspektif yang disebutkan sebelumnya yang menyiratkan kepuasan kerja sebagai intensitas dimana individu menghargai pekerjaan mereka. Selain itu, fenomena kepuasan kerja juga berkaitan dengan sikap non-kognitif dan afektif seseorang terhadap berbagai komponen pekerjaan seseorang (Schermerhorn, 1993). Reilly (1991) berpendapat bahwa pekerjaan mendorong kepuasan, khususnya menjelaskan gagasan dan pemahaman karyawan mengenai pekerjaannya, firasat umum tentang pekerjaannya, dan selanjutnya berdampak pada pendekatan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja perlu didorong dari seluruh konstituen dan komponen pekerjaan (Vallo & Mashau, 2020).

Kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai alasan dan elemen antara lain gaji karyawan yang menunjukkan jumlah yang diperoleh terhadap pekerjaan yang ditawarkan di organisasi (Hajjali *et al.*, 2022). Selain itu, sejauh mana tugas dan penugasan pekerjaan dianggap diinginkan oleh karyawan juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja, selain prospek yang memungkinkan untuk menjadi kompeten dalam mengelola tanggung jawab. Selain itu, peluang untuk kemajuan karir, kemampuan manajemen untuk mengungkapkan kepedulian dan perhatian terhadap karyawan, dan hubungan dengan rekan kerja juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

H4 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

2.7.5 Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai

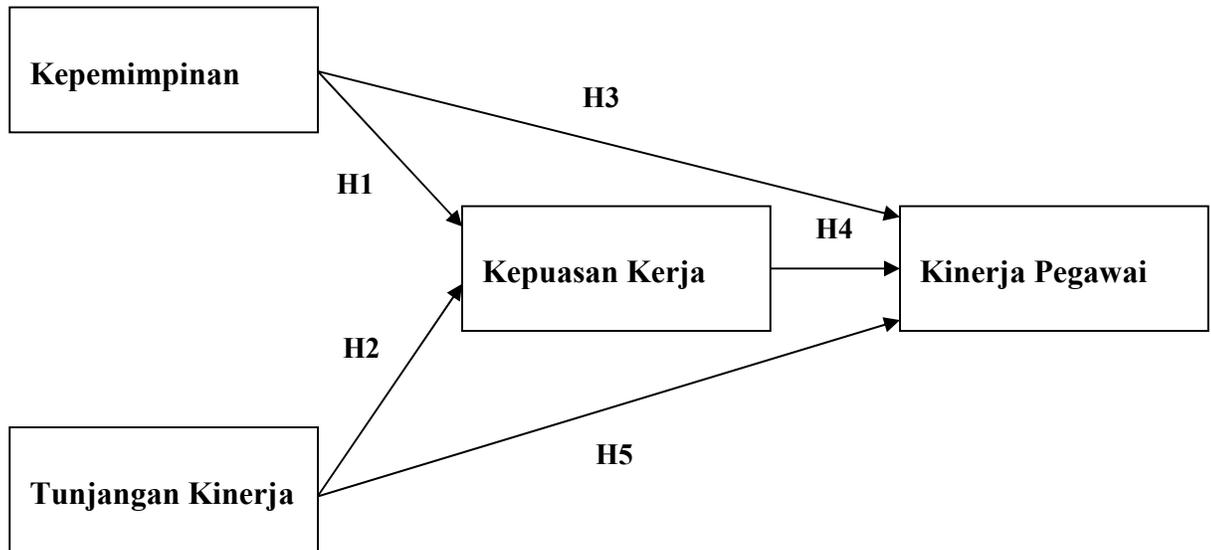
Dunia usaha membutuhkan kebutuhan akan pegawai yang sangat efisien dan berkompentensi tinggi untuk mencapai hasil yang diharapkan, menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi, dan pada akhirnya membangun keunggulan kompetitif. Namun, prestasi kerja juga merupakan elemen yang sangat krusial dan kritis bagi pegawai, mengingat produktivitas dan efisiensi yang tinggi mungkin akan

mempercepat kepuasan pegawai yang lebih besar, dengan kesadaran akan kemahiran dan kebanggaan. Sebaliknya, kinerja yang tidak memuaskan dan kegagalan mencapai tujuan bisnis mungkin dianggap mengecewakan dan tidak diinginkan. Sebagai konsekuensinya, sejumlah peneliti menjelaskan kinerja kerja sebagai tindakan nyata yang dilakukan oleh pegawai yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Akinwale & George (2020) kontribusi pegawai terhadap bisnis diwujudkan melalui sikap profesionalnya, dan akibatnya adalah kinerja pekerjaannya. Selain itu, prestasi kerja juga digambarkan sebagai sejauh mana seorang pegawai melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya dengan menghormati prinsip-prinsip tertentu yang ditentukan oleh suatu organisasi (Mahmood *et al.*, 2019). Romanoff (1989) menyatakan bahwa prestasi kerja menunjukkan konsekuensi yang disebarkan selama interval waktu tertentu dan tidak berkaitan dengan ciri-ciri kepribadian pegawai. Akibatnya, gaji pegawai dianggap mempunyai konsekuensi besar terhadap kinerja dan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi. Dengan demikian, semakin pegawai puas dengan gajinya, semakin besar pula komitmen, kinerja, dan prestasinya. Menurut Saeed *et al.* (2023) bahwa gaji pegawai mempunyai kecenderungan yang signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan, selain meningkatkan kinerja mereka baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

H5 : Tunjangan kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan uraian pengembangan hipotesis di atas, maka kerangka penelitian akan ditampilkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

