

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Grand Theory

Teori ekspektasi atau *Expectancy Theory* pertama kali dikembangkan oleh Victor H. Vroom pada tahun 1964. Teori ini termasuk dalam teori proses motivasi kerja yang menjelaskan bagaimana individu membuat keputusan terkait upaya yang mereka lakukan berdasarkan harapan atas hasil yang akan diperoleh. Menurut Vroom (1964), motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan tergantung pada tiga komponen utama, yaitu ekspektasi (*expectancy*), instrumentalitas (*instrumentality*), dan valensi (*valence*).

1. Ekspektasi (*Expectancy*)

Ekspektasi merujuk pada keyakinan individu bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang baik. Jika seseorang merasa bahwa kerja kerasnya akan membuahkan hasil, maka ia akan termotivasi untuk berusaha. Ekspektasi ini dipengaruhi oleh faktor seperti pengalaman sebelumnya, kepercayaan diri (*self-efficacy*), dan persepsi terhadap kontrol atas hasil kerja.

2. Instrumentalitas (*Instrumentality*)

Instrumentalitas adalah persepsi individu bahwa kinerja yang baik akan dihargai dengan imbalan tertentu. Artinya, ada keyakinan bahwa jika seseorang bekerja dengan baik, maka ia akan mendapatkan penghargaan yang dijanjikan oleh organisasi.

3. Valensi (*Valence*)

Valensi merujuk pada nilai atau daya tarik dari imbalan yang ditawarkan. Jika imbalan tersebut sesuai dengan kebutuhan atau keinginan individu, maka motivasi untuk mencapainya akan tinggi. Valensi dapat bersifat positif (jika individu menginginkan imbalan tersebut) atau negatif (jika imbalan dianggap tidak berharga atau bahkan tidak diinginkan).

Teori ini menjelaskan bahwa seseorang akan bekerja dengan baik apabila sumber daya manusia tersebut yakin bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang memuaskan (ekspektasi), kinerja tersebut akan membawa imbalan yang jelas (instrumentalitas), dan imbalan itu dianggap berharga oleh individu (valensi).

Dalam konteks budaya kerja, teori ini menjelaskan bahwa ketika organisasi mampu membangun budaya kerja yang positif, kondusif, dan mendukung, maka pegawai akan memiliki ekspektasi tinggi bahwa usaha yang mereka lakukan akan berdampak langsung pada pencapaian kinerja. Budaya kerja yang sehat mendorong keterbukaan, komunikasi yang baik, serta sistem kerja yang adil dan terstruktur, sehingga memperkuat keyakinan pegawai terhadap hubungan antara usaha dan hasil kerja (ekspektasi), serta terhadap adanya hubungan langsung antara kinerja dan penghargaan (instrumentalitas). Selain itu, tunjangan tambahan penghasilan (TPP) merupakan bentuk insentif yang memperjelas dimensi valensi dalam teori ekspektasi. Jika TPP diberikan secara adil dan sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja pegawai, maka akan muncul persepsi bahwa imbalan tersebut bernilai tinggi dan layak diperjuangkan. Pegawai akan lebih terdorong karena mereka melihat bahwa hasil kerja kerasnya akan dihargai secara finansial, dan ini berdampak pada peningkatan kinerja secara langsung.

Dengan demikian, melalui perspektif Teori Ekspektasi, budaya kerja dan tunjangan tambahan penghasilan berperan penting sebagai dorongan internal pegawai. Budaya kerja mempengaruhi persepsi terhadap upaya dan hasil, sedangkan tunjangan tambahan penghasilan mempengaruhi persepsi terhadap nilai imbalan. Ketika ketiga komponen teori ekspektasi — ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi — terpenuhi, maka dorongan kerja meningkat dan berimplikasi positif terhadap kinerja pegawai.

2.2 Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pendapat ini menekankan bahwa kinerja bukan hanya soal hasil (output), tetapi juga berkaitan dengan bagaimana proses kerja dilakukan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi yang dapat diukur secara legal, formal, dan etis. Ini menunjukkan bahwa kinerja harus sesuai dengan standar kerja yang berlaku serta mengindahkan norma dan aturan organisasi (Purba & Amri, 2024).

Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap individu sebagai bentuk kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dengan demikian mencakup aspek perilaku kerja, inisiatif, tanggung jawab, serta kesesuaian hasil kerja dengan harapan organisasi. Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas individu dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Pencapaian hasil dari suatu organisasi

setelah melakukan reformasi administrasi yang diukur berdasarkan berbagai dimensi yang ditentukan berdasarkan kebutuhan strategis (Saleh et al., 2025).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah pencapaian individu dalam rangka mencapai target dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Kinerja pegawai bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan belaka melainkan juga pada proses mengelola sub-sub tujuan dan hasil evaluasinya, kondisi intern organisasi, pengaruh lingkungan luar dan tenaga kerja atau pihak-pihak yang terlibat (Zalukhu et al., 2024). Kinerja pegawai merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan.

Memahami tentang kinerja pegawai harus mempelajari juga mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja pegawai. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Sabrina et al., 2024):

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja pegawai tersebut.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.

- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruang dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

2.2.2 Indikator Kinerja pegawai

Indikator pengukuran yang digunakan pada kinerja pegawai diantaranya dijadikan tolok ukur adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (Quality)

Menggambarkan tingkat ketepatan, kerapian, dan standar mutu hasil kerja yang dihasilkan pegawai. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai prosedur, memenuhi spesifikasi, dan memuaskan pihak terkait.

2. Kuantitas (Quantity)

Mengukur jumlah output atau volume pekerjaan yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas menjadi indikator produktivitas, yang biasanya diukur berdasarkan target atau beban kerja yang telah ditentukan.

3. Ketepatan Waktu (Timeliness)

Mengacu pada kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu yang baik, dan kemampuan menghindari keterlambatan.

4. Kehadiran

Menggambarkan konsistensi pegawai dalam hadir di tempat kerja sesuai jam kerja yang berlaku. Tingkat kehadiran menjadi indikator kedisiplinan dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya.

5. Kemampuan Bekerjasama

Menunjukkan sejauh mana pegawai dapat berinteraksi dan berkolaborasi dengan rekan kerja maupun atasan untuk mencapai tujuan bersama. Kemampuan bekerja sama mencakup sikap saling membantu, menghargai pendapat, dan membangun hubungan kerja yang harmonis.

2.3 Budaya Kerja

Budaya kerja adalah sekumpulan nilai, norma, perilaku, dan kebiasaan yang berkembang dan diterima oleh anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Virtadaniati & Anggarani, 2024). Budaya kerja mencakup cara berpikir, cara berinteraksi, serta cara menyelesaikan tugas dalam suatu organisasi. Budaya kerja merujuk pada pola sikap dan perilaku yang terbentuk dalam suatu organisasi sebagai akibat dari interaksi sosial antara individu atau kelompok yang ada di dalamnya (Wildana & Anshori, 2024). Budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada pegawai karena dapat diformulasikan secara formal, dalam berbagai peraturan

dan ketentuan organisasi (Kurniawan & Ifaturohiah, 2024). Budaya kerja merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Arischa & Frinaldi, 2024).

Budaya kerja adalah mencerminkan cara mereka melakukan sesuatu (membuat keputusan, dan melayani orang), yang dapat dilihat dan dirasakan terutama oleh orang di luar organisasi tersebut (Rahmawati & Pradana, 2024). Individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya yang ada dalam organisasi (Demanto et al., 2025). Budaya kerja sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi secara keseluruhan, tetapi dapat memiliki karakteristik yang lebih spesifik terkait dengan pola kerja dan cara karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka.

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya kerja adalah sebagai berikut (Naipospos et al., 2025):

1. Asumsi dasar

Dalam budaya kerja terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

2. Keyakinan yang dianut

Dalam budaya kerja terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan

Budaya kerja perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi atau kelompok tertentu dalam organisasi tersebut.

4. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi , terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

5. Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya kerja perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

6. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

7. Penyesuaian (*adaptation*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

2.3.1 Jenis-Jenis Budaya Kerja

Jenis budaya kerja berdasarkan proses informasi dan tujuannya menurut (Violin, 2020) adalah :

1. Berdasarkan Proses Informasi

Budaya kerja berdasarkan proses informasi terdiri dari :

a) Budaya rasional

Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan semangat kerja yang ditunjukkan (efisiensi, produktivitas dan keuntungan atau dampak).

b) Budaya ideologis

Pemrosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, perolehan sumber daya dan pertumbuhan).

c) Budaya konsensus

Pemrosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan untuk menjadi sarana bagi tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok).

d) Budaya hierarkis

Pemrosesan informasi formal (dokumentasi, komputasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, control dan koordinasi)

2. Berdasarkan Tujuannya

Budaya kerja berdasarkan tujuannya, yaitu :

a) Budaya organisasi organisasi ,

b) Budaya organisasi publik

c) Budaya organisasi sosial.

2.3.2 Fungsi Budaya Kerja

Fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut (Sutoro, 2020):

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

2. Sebagai perekat bagi pegawai dalam suatu organisasi.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai.

3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

5. Sebagai integrator

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru.

6. Membentuk perilaku bagi pegawai

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para pegawai dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.

7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.

Masalah utama yang sering dihadapi organisasi adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.

8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan organisasi.

Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai organisasi tersebut.

9. Sebagai alat komunikasi

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku.

10. Sebagai penghambat berinovasi

Budaya kerja dapat juga sebagai penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya kerja tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja

Terdapat 10 karakteristik budaya kerja, yaitu sebagai berikut (Ginting, 2023) :

1. Inisiatif Individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, keberadaan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Penekanan sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.

3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota/pegawai suatu organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas kinerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai /pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10. Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dapat dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kriteria ukuran budaya kerja juga bermanfaat untuk memetakan sejauh mana karakteristik tipe yang tepat atau relevan dengan kepentingan suatu organisasi karena setiap organisasi memiliki spesifikasi tujuan dan karakter sumber daya yang berlainan. Karakteristik organisasi yang berbeda akan membawa perbedaan dalam karakteristik tipe budaya kerja.

Dimensi dan indikator dalam budaya kerja adalah (Riti, 2025):

1. Inovasi dan mengambil resiko

Dimensi ini mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berani mencoba hal-hal baru, meskipun terdapat potensi kegagalan.

a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas

Lingkungan kerja yang kondusif, memberikan ruang bagi ide-ide baru tanpa takut mendapatkan penolakan.

b. Penghargaan terhadap aspirasi karyawan perusahaan

Pengakuan atau apresiasi terhadap ide, saran, atau pendapat karyawan yang bermanfaat bagi organisasi.

c. Pertimbangan karyawan perusahaan dalam mengambil resiko

Kesempatan bagi karyawan untuk mencoba metode atau pendekatan baru dengan dukungan manajemen.

d. Tanggung jawab karyawan perusahaan

Kesadaran dan komitmen karyawan untuk bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, termasuk saat mencoba hal baru.

2. Perhatian pada rincian

Menggambarkan sejauh mana karyawan dan organisasi memperhatikan aspek ketelitian dan akurasi dalam melaksanakan pekerjaan.

a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan

Kemampuan karyawan untuk bekerja secara cermat dan terhindar dari kesalahan yang tidak perlu.

b. Evaluasi hasil kerja

Proses peninjauan atau pemeriksaan kembali pekerjaan untuk memastikan kualitas dan kesesuaian dengan standar

3. Orientasi hasil

Menunjukkan fokus organisasi pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan

a. Pencapaian target

Tingkat keberhasilan karyawan atau tim dalam memenuhi sasaran kerja yang telah ditetapkan.

b. Dukungan lembaga dalam bentuk fasilitas kerja

Penyediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang produktivitas dan pencapaian target.

4. Orientasi manusia

Menggambarkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan, kenyamanan, dan kebutuhan pribadi karyawan.

a. Perhatian perusahaan terhadap kenyamanan kerja

Upaya untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan aman

b. Perhatian perusahaan terhadap rekreasi

Fasilitas atau kegiatan yang mendukung penyegaran fisik dan mental karyawan.

c. Perhatian perusahaan terhadap keperluan pribadi

Fleksibilitas dan dukungan bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan pribadi di luar pekerjaan.

5. Orientasi tim

Menunjukkan sejauh mana kolaborasi dan hubungan antar karyawan terjalin dengan baik.

a. Kerja sama yang terjadi antara karyawan perusahaan

Tingkat kolaborasi, komunikasi, dan saling membantu dalam tim kerja.

b. Toleransi antar karyawan perusahaan

Sikap saling menghargai perbedaan pendapat, latar belakang, dan gaya kerja.

6. Agresifitas

Menggambarkan tingkat semangat bersaing dan dorongan untuk berkembang di lingkungan kerja

a. Kebebasan untuk memberikan kritik

Kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan kritik atau saran secara terbuka.

b. Iklim bersaing dalam perusahaan

Suasana kompetisi yang sehat untuk mendorong kinerja lebih baik.

c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri

Motivasi untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan.

7. Stabilitas

Kemantapan atau mempertahankan status dalam organisasi Gambaran tersebut menjadi basis bagi pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, dan bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya sesuai dengan apa yang telah ditentukan atau disepakati bersama.

2.3.4 Indikator Budaya Kerja

Indikator pengukuran yang digunakan pada variabel budaya kerja diantaranya :

a. Kebiasaan

Kebiasaan mencerminkan perilaku yang secara konsisten dilakukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi dan menjadi bagian dari rutinitas kerja. Kebiasaan yang baik dapat membentuk disiplin, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Contohnya adalah kebiasaan datang tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, dan saling menghargai rekan kerja.

b. Peraturan

Peraturan adalah ketentuan tertulis atau tidak tertulis yang menjadi pedoman perilaku dan tindakan karyawan dalam melaksanakan tugas. Peraturan berfungsi untuk menciptakan keteraturan, menghindari konflik, serta memastikan semua aktivitas berjalan sesuai dengan standar organisasi. Kepatuhan terhadap peraturan mencerminkan sejauh mana budaya kerja dijalankan dengan konsisten.

c. Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan prinsip atau keyakinan mendasar yang dipegang bersama oleh seluruh anggota organisasi. Nilai ini menjadi landasan moral dan etika dalam bekerja, seperti integritas, profesionalisme, kerja sama, dan tanggung jawab. Nilai-nilai yang kuat akan mempengaruhi sikap, cara berpikir, dan pengambilan keputusan karyawan, sehingga membentuk identitas budaya organisasi secara keseluruhan.

2.4 Tunjangan Tambahan Penghasilan

Tunjangan merupakan bagian dari kompensasi. “Tunjangan dipandang sebagai sebuah sistem imbalan. Sistem imbalan terdiri atas dua komponen yaitu kompensasi yang langsung berkaitan dengan prestasi kerja dan kompensasi yang tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja” (Fuadi & Melsandi, 2024).

Pengertian Tambahan Penghasilan Pegawai yang terkandung dalam Peraturan Bupati Pesisir Barat Nomor 9 Tahun 2020, yaitu penghasilan dalam bentuk uang di luar gaji dan tunjangan yang diberikan kepada PNS untuk meningkatkan kesejahteraan. Tunjangan yaitu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawai, karena pegawai tersebut telah berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. (Koem et al., 2025) Dalam pengertiannya kompensasi dapat berbentuk kenaikan upah/gaji, pemberian tunjangan, kenaikan pangkat dan jabatan atau penghargaan lainnya diberikan atas dasar pencapaian hasil kerja pegawai yang sesuai (Lestari et al., 2025).

Pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian tunjangan tambahan penghasilan pegawai adalah salah satu bentuk kompensasi atas semua pendapatan yang berbentuk uang, yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa untuk dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding atas pertisipasinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.4.1 Fungsi Tunjangan

Tunjangan yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerjanya. Dimana tunjangan dapat memotivasi pegawai untuk bekerja keras dalam melakukan pekerjaan dan tunjangan juga dapat memberikan semangat kerja yang tinggi (Hindriari & Rosa, 2025).

Pemberian tunjangan tambahan penghasilan pegawai sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Pesisir Barat Nomor 9 Tahun 2020, dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas pengabdian dan pelayanan serta meningkatkan kesejahteraan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan mengaitkan tunjangan atau upah dengan kinerja antara lain adalah sebagai berikut (Randi & Darmawan, 2025):

1. Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi pegawai dengan kompetensi tinggi.
2. Merupakan bagian strategi organisasi / perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan secara efisien dengan skema yang disusun berdasarkan tujuan kinerja, seperti tingkat efektivitas organisasi.

3. Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja pegawai.
4. Kompensasi juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan dan mempertahankan kinerja tinggi pegawai .

Meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja PNS dan CPNS di lingkungan pemerintahan Kabupaten Pesisir Barat, diberikan insentif berupa tambahan penghasilan berdasarkan kriteria beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, dan prestasi kerja yang dilakukan melalui pengukuran kinerja. Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Pengukuran kinerja dalam menentukan tunjangan tambahan penghasilan dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain :

a. Aspek Prilaku Kerja terdiri atas :

1. Kepemimpinan dalam tim kerja

Kepemimpinan dalam tim kerja dibutuhkan dalam menilai perilaku dan prestasi kerja pegawai khususnya bawahan yang bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

2. Perilaku yang diisyaratkan peraturan

Pekerjaan pegawai negeri dituntut supaya memiliki integritas tinggi akan tanggung jawabnya terhadap pelayanan publik.

3. Profesi

Tunjangan perbaikan penghasilan dibutuhkan pegawai negeri yang handal di bidangnya, yaitu harus memiliki *assesor* kompetensi dan kinerja PNS dan CPNS, yang diberikan tugas tambahan untuk mengumpulkan dan menganalisis data serta memverifikasi hasil pengukuran yang dilakukan oleh pejabat penilai berdasarkan pada surat tugas.

4. Disiplin kerja

Disiplin di lingkungan organisasi publik khususnya PNS dan pelaksanaan tugas pekerjaan, telah dibuat ketentuan peraturan yang diterapkan.

5. Kualitas pekerjaan

Bagi pegawai negeri sipil dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat harus memiliki kualitas dan kuantitas yang dihasilkan.

b. Aspek Prestasi Kerja terdiri atas :

1. Kerjasama dan relasi

Salah satu pengukuran kinerja pemberian TPP dengan melihat hasil kerja.

2. Inisiatif

Untuk mempermudah pekerjaan pimpinan memberikan kebebasan dalam memberikan ide dan kreativitas dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga gagasan yang dikemukakan pegawai dapat mengatasi berbagai kendala dalam pencapaian target penyelesaian pekerjaan.

3. Menentukan prioritas

Pengukuran penentuan besarnya Tunjangan Perbaikan Penghasilan sebagai salah satu aspek pendukung dimana kemampuan pegawai untuk memilih pekerjaan yang didahulukan, serta mengerti pekerjaan rahasia.

4. Kebutuhan dukungan bawahan

Dalam usaha untuk mencapai tujuan kedinasan pimpinan mengakui bahwa adanya dukungan bawahan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena bawahan mempunyai andil dalam melaksanakan kegiatan kedinasan.

2.4.2 Indikator Tunjangan Tambahan Penghasilan

Indikator pengukuran yang digunakan pada variabel Tunjangan Tambahan Penghasilan diantaranya :

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

TTP berfungsi membantu pegawai memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, seperti kebutuhan pangan, sandang, papan, pendidikan, dan kesehatan. Pemenuhan kebutuhan ekonomi yang memadai melalui TTP dapat mengurangi tekanan finansial pegawai sehingga mereka dapat lebih fokus bekerja.

2) Motivasi kerja

TTP dapat menjadi faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih giat, meningkatkan kinerja, dan mencapai target organisasi. Besaran tunjangan yang dianggap layak dan proporsional akan meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik pegawai.

3) Persepsi kemajuan organisasi

TTP yang dikelola dengan baik menciptakan kesan bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan memiliki komitmen terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pegawai bahwa organisasi berkembang dan memiliki masa depan yang cerah.

4) Penghargaan dan perlakuan adil terhadap pegawai

TTP berperan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja, loyalitas, dan kontribusi pegawai. Pemberian tunjangan yang adil, transparan, dan sesuai dengan beban kerja akan meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang sejenis dan relevan dijadikan sebagai bahan pembandingan dalam menganalisis penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

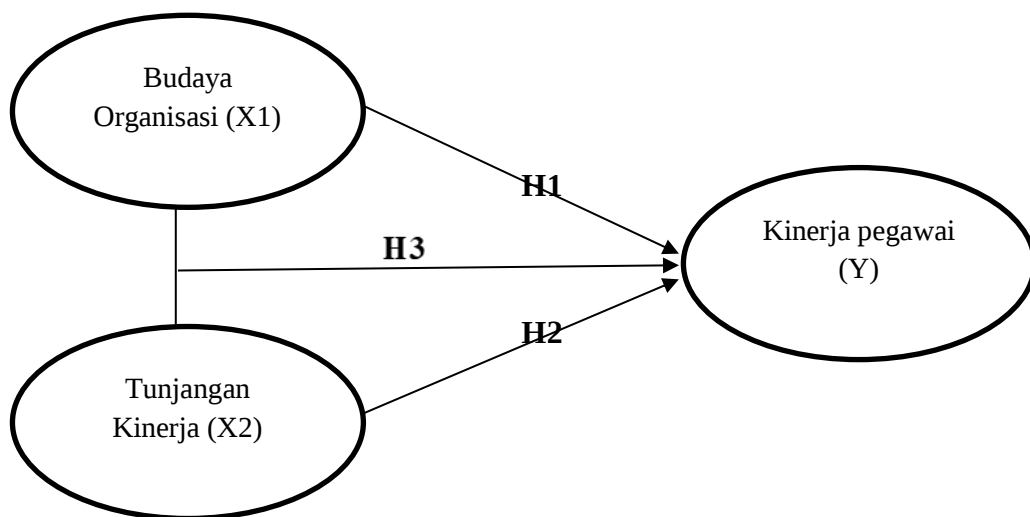
No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Prima Kurniawan dan Ifaturohiah	Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Tanggamus	Regresi Linier Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan Budaya Kerja (X1) memengaruhi Kinerja (Y) di Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Tanggamus. Etos Kerja memengaruhi Kinerja di Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Tanggamus
2	Iratih Koem, Lisda L. Asi, Lanto Miriatin Amali	Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Guru Penggerak Provinsi Gorontalo	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Guru Penggerak Provinsi Gorontalo
3	Lailatus Sa'adah, Tadzarikuz Zaman	Dampak Pemberian Tunjangan Tambahan Serta Komitmen Guru Terhadap Kinerja Guru di MI Al-Ittihad Kalianyar Jogoroto Jombang	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian bahwa pemberian tunjangan tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah di MI Al-Ittihad Kalianyar Jogoroto Jombang memberikan dampak terhadap meningkatnya kinerja guru seperti guru mau lembur untuk mengerjakan tugas yang diberikan sekolah. Selain itu adanya komitmen guru di MI Al-Ittihad

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				Kalianyar Jogoroto Jombang yang tinggi dan terlihat dengan adanya semangat dan giat para guru dalam melakukan berbagai menuangkan ide-ide dalam proses pembelajaran.
4	Haidil Adha,a, Rosnaini Daga, Abdul Samad	Pengaruh Budaya Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Beban Kerja Aparatur Sipil Negara Di Lingkup Pemerintah Kota Makassar	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor Budaya Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Beban Kerja ASN di Lingkup Kota Makassar; Faktor Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Beban Kerja ASN di Lingkup Kota Makassar; Faktor Budaya Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja ASN di Lingkup Kota Makassar; Faktor Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN di Lingkup Kota Makassar; Faktor Budaya Kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Beban Kerja ASN di Lingkup Kota Makassar; Faktor Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui Beban Kerja ASN di Lingkup Kota Makassar serta Faktor Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pada ASN di Lingkup Kota Makassa
5	<i>Mad Asan, Trisnowati Josiah, Epi Parela</i>	Pengaruh Budaya Kerja Dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Tulang Bawang	Regresi Linier Berganda	Hasil pengujian hipotesis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja secara parsial menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 63,8 persen. Tunjangan tambahan penghasilan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 39,1 persen. Pengujian hipotesis secara simultan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				menunjukkan bahwa budaya kerja dan tunjangan tambahan penghasilan secara bersama-sama berpengaruh secara positif terhadap kinerja dengan kontribusi sebesar 64,5 persen, sedangkan sisanya sebesar 35,5 persen merupakan variasi variabel lain di luar penelitian ini.

2.6 Kerangka Pikir

Berdasarkan landasan teori yang telah dijabarkan di atas yang berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel *independent* dan variabel *dependent*. kerangka pemikiran digambarkan dalam diagram di bawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Budaya kerja merujuk pada nilai, norma, kebiasaan, pola perilaku, dan sikap yang berkembang dalam suatu organisasi yang memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja. Budaya ini terbentuk dari hasil interaksi antara individu dalam organisasi dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti sejarah organisasi, gaya kepemimpinan, dan visi serta misi organisasi. Ketertaitan Budaya Kerja terhadap Kinerja pegawai sangat erat, karena budaya kerja mempengaruhi berbagai aspek perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka akan menciptakan suasana yang kondusif untuk berbagi ide, menyelesaikan masalah bersama, dan meningkatkan efektivitas tim. Ketika karyawan bekerja sama dengan baik, produktivitas keseluruhan organisasi meningkat.

H1 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Barat.

Tunjangan tambahan penghasilan adalah pembayaran atau kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di luar gaji pokok, dengan tujuan untuk menambah pendapatan karyawan. Tunjangan ini biasanya diberikan sebagai bentuk apresiasi atau untuk mendukung kesejahteraan karyawan, dan bisa beragam bentuk serta besaran sesuai dengan kebijakan perusahaan. Tunjangan tambahan penghasilan ini bersifat variatif, tergantung pada kebijakan perusahaan dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Tunjangan ini berfungsi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Tunjangan tambahan penghasilan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, karena tunjangan ini dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, mengurangi stres finansial, serta mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan perusahaan.

H2 : Tunjangan tambahan penghasilan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Barat.

Budaya kerja yang positif dan mendukung sangat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika sebuah organisasi memiliki budaya yang terbuka, kolaboratif, dan menghargai kontribusi setiap individu, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Dalam lingkungan kerja seperti ini, karyawan cenderung lebih bersemangat untuk bekerja, berinovasi, dan berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi, yang tentunya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Di sisi lain, tunjangan tambahan penghasilan juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tunjangan seperti bonus kinerja, tunjangan kesehatan, atau tunjangan transportasi dapat menjadi insentif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan adanya tunjangan ini, karyawan merasa lebih dihargai dan mendapatkan dukungan dari perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan rasa keterikatan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang puas dengan tunjangan yang diterima cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja mereka dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

H3 : Budaya kerja dan Tunjangan tambahan penghasilan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Barat.