

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

Penelitian ini dibangun di atas kerangka konseptual yang mengkaji hubungan antara tunjangan kinerja dengan motivasi kerja pegawai. Tunjangan dipandang sebagai instrumen kompensasi yang mengedepankan prinsip keadilan, transparansi, dan proporsionalitas untuk meningkatkan rasa dihargai, sementara ketidakadilan dalam sistem ini berpotensi memicu ketidakpuasan kerja. Analisis ini diperkuat oleh integrasi berbagai lapisan teori Maslow dan Herzberg sebagai *grand theory* yang memosisikan kompensasi sebagai pemenuh kebutuhan dan faktor motivator, teori manajemen SDM sebagai *middle theory* yang mengaitkan sistem imbalan dengan pencapaian tujuan organisasi, serta *Equity Theory* dari Adams sebagai *supporting theory* yang meninjau persepsi keadilan imbalan. Secara praktis (*applied theory*), penelitian ini merujuk pada kebijakan tunjangan kinerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung yang berbasis evaluasi jabatan. Sinergi teori-teori tersebut memungkinkan analisis kausalitas antarvariabel dilakukan secara sistematis dan ilmiah, baik dari sisi manajerial maupun psikologis.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Definisi Manajemen

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang telah berkembang secara luas dalam berbagai bidang. Secara etimologis, istilah "*manajemen*" berasal dari bahasa Latin "*manus*" yang berarti tangan dan "*agere*" yang berarti menggerakkan. Dalam *konteks modern*, manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien (Udayat & Kusmiati, 2025).

Menurut Henri Fayol, Manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi (Udayat & Kusmiati, 2025).

Sementara itu, Frederick Winslow Taylor, sebagai pelopor manajemen ilmiah, mendefinisikan manajemen sebagai upaya sistematis dalam meningkatkan produktivitas melalui metode ilmiah (Udayat & Kusmiati, 2025).

Manajemen merupakan salah satu elemen terpenting dalam setiap organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintahan, maupun organisasi non-profit. Secara sederhana, manajemen dapat didefinisikan sebagai proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif. (Hantono & Wijaya, 2025).

Mary Parker Follett mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain (Dewi, 2021).

Dari berbagai definisi ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai proses yang juga merupakan seni dan ilmu dalam mengatur sumber daya organisasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian untuk meraih tujuan dengan efektivitas dan efisiensi. Manajemen tidak terbatas pada pemanfaatan sumber daya seperti tenaga kerja, waktu, dan anggaran, melainkan juga menyoroti kapabilitas manajer dalam mengkoordinasikan dan memotivasi orang lain guna bekerja secara maksimal. Dengan demikian, manajemen menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi karena memastikan semua kegiatan mengalir secara terarah, terorganisir, dan selaras dengan sasaran yang telah dirumuskan.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut (Marthadinata et al., 2024) Fungsi manajemen/ POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*), yaitu :

a. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Planning adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

b. Fungsi pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing yaitu mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.

c. Fungsi pengarahan (*Actuating*)

Actuating merupakan usaha untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran.

d. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

Controlling di artikan sebagai proses penentuan apa yang dicapai, pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Secara keseluruhan, fungsi manajemen yang mencakup POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) merupakan satu kesatuan proses yang integratif dalam upaya meraih sasaran organisasi. Tahapan ini dimulai dengan perencanaan sebagai peletak dasar arah organisasi, yang kemudian diimplementasikan melalui pengorganisasian untuk mengatur struktur dan tata kerja. Selanjutnya, pengarahan berfungsi sebagai motor penggerak sumber daya manusia (SDM), sementara pengendalian berperan dalam mengawasi serta mengevaluasi jalannya

kegiatan agar tetap selaras dengan rencana awal. Sinergi antara keempat elemen ini menjadi kunci utama dalam mewujudkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

2.1.1.3 Prinsip-Prinsip Manajemen

Menurut (Fayol & dalam Aditya Kumar, 2026) menyatakan bahwa prinsip manajemen terdiri dari 14 yaitu:

a. Pembagian Kerja (*Division of Work*)

menyatakan bahwa jika seorang karyawan diberi tugas spesifik, mereka akan menjadi lebih efisien dan terampil. Hal ini bertentangan dengan budaya multitasking di mana seorang karyawan diberi banyak tugas sekaligus. Untuk menerapkan prinsip ini secara efektif, nilai keterampilan setiap karyawan saat ini dan berikan tugas yang dapat mereka kuasai. Ini akan membantu mereka menjadi lebih produktif, terampil, dan efisien dalam jangka panjang.

b. Wewenang dan Tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)

menyatakan bahwa seorang manajer harus memiliki wewenang yang diperlukan untuk memastikan karyawan mengikuti instruksi. Jika manajer tidak memiliki wewenang, mereka tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan apa pun. Namun, wewenang ini harus disertai dengan tanggung jawab. Menurut Henri Fayol, harus ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Jika wewenang lebih besar daripada tanggung jawab, karyawan akan merasa frustrasi. Jika tanggung jawab lebih besar daripada wewenang, manajer akan merasa frustrasi.

c. Disiplin (*Discipline*)

Prinsip disiplin Henri Fayol menegaskan bahwa disiplin mutlak diperlukan agar organisasi berjalan efektif. Manajer harus membangun budaya saling menghormati melalui seperangkat aturan, filosofi, dan struktur organisasi yang wajib dipatuhi semua pihak, tanpa toleransi terhadap pelanggaran

atau kemalasan. Untuk mewujudkannya, diperlukan pengawasan yang ketat serta penilaian yang adil dan tidak memihak.

d. Kesatuan Komando (*Unity of Command*)

Prinsip ini menyatakan bahwa organisasi harus memiliki rantai komando yang jelas. Karyawan harus memahami dengan jelas instruksi siapa yang harus mereka ikuti. Menurut Fayol, seorang karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari satu manajer. Jika seorang karyawan bekerja di bawah dua manajer atau lebih, otoritas, disiplin, dan stabilitas akan terancam. Terlebih lagi, hal ini dapat menyebabkan kerusakan struktur manajemen dan kelelahan karyawan.

e. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*)

menyatakan bahwa pekerjaan yang harus dilakukan harus diorganisir sedemikian rupa sehingga karyawan bekerja secara harmonis menuju tujuan yang sama, menggunakan satu rencana, di bawah arahan satu manajer. Misalnya, jika Anda memiliki berbagai aktivitas pemasaran, seperti periklanan, penganggaran, dan promosi penjualan, satu manajer harus menggunakan satu rencana untuk semuanya. Aktivitas tersebut dapat dipecah menjadi peran sub-manajer, tetapi semuanya harus bekerja menuju tujuan bersama di bawah arahan satu orang utama yang bertanggung jawab.

f. Subordinasi Kepentingan Individu terhadap Kepentingan Umum
(*Subordination of Individual Interest to General Interest*)

Prinsip ini menyatakan bahwa kepentingan tim secara keseluruhan harus diutamakan daripada kepentingan individu. Kepentingan individu tidak boleh mengorbankan kepentingan organisasi. Jika ada yang bertindak di luar kendali, organisasi akan runtuh.

g. Imbalan (*Remuneration*)

Prinsip manajemen ketujuh Henri Fayol menyatakan bahwa karyawan harus dibayar upah yang adil untuk pekerjaan yang mereka lakukan.

Organisasi mana pun yang membayar pekerjaanya terlalu rendah akan kesulitan mempertahankan dan memotivasi pekerja berkualitas tinggi. Remunerasi ini harus mencakup insentif finansial dan non-finansial. Selain itu, harus ada struktur yang diterapkan untuk memberi penghargaan atas kinerja yang baik dan memotivasi karyawan .

h. Sentralisasi (*Centralization*)

Sentralisasi mengacu pada konsentrasi kekuasaan di tangan otoritas dan mengikuti pendekatan manajemen dari atas ke bawah. Dalam sistem desentralisasi, otoritas ini didistribusikan ke semua tingkatan manajemen. Dalam konteks modern, tidak ada organisasi yang dapat sepenuhnya tersentralisasi atau terdesentralisasi. Sentralisasi total berarti bahwa orang-orang di tingkat bawah tidak memiliki wewenang atas tanggung jawab mereka. Demikian pula, desentralisasi total berarti bahwa tidak akan ada otoritas atasan untuk mengendalikan organisasi. Untuk menggunakannya secara efektif saat ini, sentralisasi dan desentralisasi harus diseimbangkan. Tingkat keseimbangan yang dicapai akan berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya.

i. Rantai Skalar (*Scalar Chain*)

Rantai skalar adalah rantai komunikasi yang jelas antara karyawan dan atasan mereka. Karyawan harus mengetahui posisi mereka dalam hierarki organisasi dan kepada siapa mereka harus melapor dalam rantai komando. Fayol menyarankan agar dibuat bagan organisasi sehingga karyawan dapat melihat struktur tersebut dengan jelas.

j. Urutan (*Order*)

Prinsip ini menyatakan bahwa sumber daya (tenaga kerja, uang, material, dll.) harus ditempatkan di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Hal ini memastikan penggunaan sumber daya yang tepat secara terstruktur.

Penempatan yang salah dari salah satu sumber daya ini akan menyebabkan penyalahgunaan dan kekacauan dalam organisasi.

k. *Ekuitas (Equity)*

Kesetaraan adalah kombinasi dari kebaikan dan keadilan. Prinsip ini menyatakan bahwa manajer harus memperlakukan setiap orang yang mereka kelola dengan kebaikan dan keadilan. Hal ini menciptakan loyalitas dan pengabdian di antara karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

l. *Stabilitas Masa Jabatan Personel (Stability of Tenure of Personnel)*

Prinsip ini menyatakan bahwa suatu organisasi harus meminimalkan pergantian staf dan memaksimalkan efisiensi. Tidak ada karyawan baru yang dapat diharapkan untuk langsung terbiasa dengan budaya organisasi. Mereka harus diberi cukup waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan mereka dan menjadi efisien. Baik karyawan lama maupun baru juga harus dijamin keamanan kerjanya karena ketidakstabilan dapat menyebabkan inefisiensi. Selain itu, harus ada metode yang jelas dan efektif untuk menangani lowongan pekerjaan ketika muncul, karena pelatihan karyawan baru membutuhkan waktu dan biaya.

m. *Inisiatif (Initiative)*

Prinsip ini menyatakan bahwa semua karyawan harus didorong untuk menunjukkan inisiatif. Ketika karyawan memiliki suara dalam menentukan cara terbaik untuk melakukan pekerjaan mereka, mereka merasa termotivasi dan dihargai. Organisasi harus mendengarkan kekhawatiran karyawan dan mendorong mereka untuk mengembangkan dan menerapkan rencana perbaikan.

n. *Semangat Kebersamaan (Esprit de Corps)*

menyatakan bahwa manajemen harus berupaya menciptakan persatuan, moral, dan kerja sama karyawan. Semangat tim merupakan sumber

kekuatan yang besar dalam organisasi. Karyawan yang bahagia dan termotivasi lebih cenderung produktif dan efisien.

Intisari dari prinsip manajemen Henri Fayol menunjukkan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh penerapan aturan yang sistematis dan proporsional. Kesuksesan ini dicapai melalui spesialisasi pekerjaan, penegakan disiplin yang adil, serta sinkronisasi antara wewenang dan tanggung jawab. Selain itu, kepastian instruksi melalui kesatuan komando, pemberian imbalan yang layak, dan jaminan stabilitas kerja menjadi kunci dalam memacu loyalitas serta motivasi staf. Dengan mengintegrasikan struktur hierarki (rantai skalar) yang tertata serta memupuk inisiatif dan solidaritas (*esprit de corps*), organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang harmonis, produktif, dan mampu mencapai kinerja yang optimal.

2.1.1.4 Tujuan Manajemen

Menurut (Swawikanti, 2025) Secara umum, tujuan manajemen mencakup upaya memaksimalkan efektivitas dan efisiensi operasional, meminimalisir biaya yang dikeluarkan, serta memotivasi karyawan secara positif. Selain itu, manajemen bertujuan menentukan dan mencapai sasaran organisasi, memastikan kualitas hasil kerja sesuai harapan, mengembangkan kemampuan karyawan sesuai bidang keahlian, serta memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan di berbagai aspek.

Menurut (Haro et al., 2026) Manajemen memiliki tujuan utama untuk membantu organisasi mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui pengelolaan sumber daya yang terencana dan terkoordinasi. Dalam konteks organisasi modern, tujuan manajemen tidak hanya berorientasi pada keberlanjutan organisasi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta penciptaan nilai bagi para pemangku kepentingan.

Menurut (Coulter et al., 2026) Menegasakan bahwa tujuan manajemen adalah memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan rencana strategis sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal.

2.1.1.5 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut (Swawikanti, 2025) Manajemen terdiri atas enam unsur utama yang dikenal sebagai 6M, yaitu Man (manusia), Method (metode), Machine (mesin), Material (bahan), Money (uang), dan Market (pasar), yang saling terkait untuk mendukung operasional organisasi secara efektif, yaitu:

a. Manusia (*man*)

Unsur manajemen yang pertama adalah man atau sumber daya manusia. Seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk memanajemen sumber daya manusia, dalam hal ini yaitu karyawan atau anggota organisasi. Untuk dapat memanajemen sumber daya manusia dengan baik, seorang manajer harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik pula.

b. Metode (*method*)

Unsur manajemen yang kedua adalah method atau metode. Dalam melakukan kegiatan manajemen, seseorang dapat menerapkan berbagai macam metode yang telah tersedia ataupun mencoba menciptakan metode manajemen tersendiri. Untuk menemukan metode mana yang paling cocok dengan kondisi organisasi tentunya perlu dilakukan riset terlebih dahulu. Selain itu, para manajer juga dapat melakukan trial and error untuk benar-benar tahu metode seperti apa yang paling works untuk organisasi mereka.

c. Mesin (*Machine*)

Unsur selanjutnya yakni machine atau mesin. Mesin yang dimaksud di sini meliputi segala macam teknologi yang digunakan oleh organisasi, mulai dari mesin berat, hingga komputer, laptop, maupun segala macam resources yang melibatkan teknologi termasuk dalam unsur machine. Seorang manajer harus mampu mengalokasikan kebutuhan mesin atau teknologi seperti apa yang cocok untuk organisasi. Jangan sampai ada mesin atau teknologi yang ujung-ujungnya tidak terpakai atau terbengkalai karena akan menimbulkan kerugian.

d. Bahan (*material*)

Seiring dengan machine, unsur selanjutnya dalam manajemen adalah material, seperti bahan baku. Misalnya, manajer perusahaan konveksi untuk bagian produksi, harus bisa mengelola material yang dibutuhkan selama proses produksi, seperti kapas, benang, kain, serta bahan baku lainnya yang dibutuhkan. Manajer tersebut harus memastikan material yang digunakan cukup dan memiliki kualitas yang sesuai dengan keinginan perusahaan.

e. Uang (*money*)

ada unsur yang tidak kalah krusial yaitu money alias uang. Dalam hidup, kita sebagai individu pun juga harus pandai memanajemen uang, apalagi seorang manajer perusahaan bidang keuangan. Mereka harus memastikan money flow perusahaan berjalan dengan lancar dan baik, demi keberlangsungan bisnis di masa depan.

f. Pasar (*market*)

Unsur manajemen yang terakhir yaitu market atau pasar. Manajemen pasar melibatkan kegiatan riset pasar, hingga analisis dan pengelompokan data pasar sesuai kebutuhan perusahaan. Dengan melakukan manajemen pasar, perusahaan dapat memasarkan atau menjual produk mereka kepada target market yang lebih sesuai, sehingga kemungkinan terjadinya pembelian dapat lebih tinggi.

Dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen dalam 6M (*Man, Method, Machine, Material, Money, dan Market*) merupakan pilar-pilar yang saling berintegrasi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Manusia (*Man*) memegang peranan vital sebagai subjek penggerak yang membutuhkan pendekatan manajerial yang tepat, sedangkan Metode (*Method*) hadir untuk memastikan proses kerja berlangsung secara efisien. Ketersediaan Mesin (*Machine*) dan Bahan (*Material*) yang memadai berfungsi meminimalisir pemborosan operasional, sementara aspek Uang (*Money*) menjamin

stabilitas finansial dan Pasar (*Market*) menjadi sasaran akhir layanan atau produk. Koordinasi yang harmonis antara keenam unsur ini merupakan prasyarat utama bagi organisasi untuk mencapai target secara optimal.

2.1.1.6 Bidang-Bidang Manajemen

Bidang manajemen merupakan pengelompokan fungsi atau area dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola berbagai sumber daya (seperti manusia, keuangan, material, dan informasi) secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Setiap bidang memiliki peran spesifik, tetapi saling terkait untuk mendukung keseluruhan keberhasilan. Berikut ini pengertian dari ke empat fungsional manajemen menurut (Suwanto et al., 2024):

a. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Merupakan pendekatan yang lengkap, terencana, terbimbing, dan terawasi terhadap perekrutan, pemanfaatan, pengembangan, pengintegrasian dan pemutusan hubungan kerja. Dasar manajemen SDM ialah bahwa manusia itu merupakan aktiva organisasi yang paling penting.

b. **Manajemen keuangan**

Manajemen keuangan yang terkadang disebut sebagai manajemen finansial, merupakan manajemen yang berhubungan dengan pengelolaan dan seni untuk memperoleh alat pembayaran dan pemanfaatan alat pembayaran itu sendiri untuk mencapai tujuan yang terencana. Pembelanjaan yang merupakan bagian dari keuangan adalah fungsi penyediaan yang diperlukan untuk melaksanakan usaha. Kebanyakan usaha memerlukan dana dan modal tetap, seperti tanah, bangunan kantor, mesin, gudang. Dan modal tetap lainnya. Di samping itu modal kerjapun diperlukan oleh manajemen sebagai komplemen modal lainnya.

c. Manajemen produksi

Manajemen produksi merupakan kegiatan kerja sama antar faktor produksi untuk menambah nilai dari kegunaan barang dan jasa dengan cara efisien dan efektif. Dapat dikatakan sebagai manajemen operasi, yang memiliki pengertian dengan makna sama dengan manajemen produksi diatas, yakni serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

d. Manajemen pemasaran

Merupakan cabang ilmu manajemen yang berhubungan dengan manajemen terhadap segala kegiatan usaha dalam penyaluran barang atau jasa dari produsen hingga konsumen. Istilah yang terkandung dalam istilah pemasaran meluas melewati pengertian penjualan dan pembelian. Kegiatan pemasaran itu meliputi diantaranya pembelian, penjualan, pengiklanan, standarisasi, penetapan mutu, pengangkutan, penyimpanan, dana, dan fungsi informasi mengenai pasar.

e. Manajemen Administrasi

Merupakan cara mengajukan informasi mengenai administrasi atau akuntansi sedemikian rupa sehingga dapat membantu manajemen dalam menentukan garis-garis kebijaksanaan dan operasional sehari-hari dari pada suatu usaha. Manajemen administrasi merupakan penerapan fungsi bahwa manajemen administrasi merupakan penerapan fungsi manajemen di bidang perkantoran, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan kantor agar tujuan perusahaan dapat tercapai dan karyawan merasa puas.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa bidang-bidang manajemen adalah meliputi manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen pemasaran, dan manajemen administrasi.

2.1.2 Organisasi

2.1.2.1 Definisi Organisasi

Organisasi berasal dari kata *Organon* dalam bahasa Yunani yang berarti Alat. Pengertian Organisasi telah banyak disampaikan para ahli dan pada dasarnya tidak ada perbedaan prinsip. Sebagai bahan perbandingan, berikut ini adalah sebagian pendapat mereka tentang Organisasi (Mahyuddin et al., 2021):

Chester I Bernard (1938) Dalam bukunya " *The Executive Function* " Mengemukakan bahwa "Organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih "(*Organisations as a System of cooperatives of two more persons*) (Mahyuddin et al., 2021).

James D. Mooney mengatakan " *Organization is the form of every Human Association for the attainment of common purpose* " (organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama) (Mahyuddin et al., 2021).

Menurut Dimock " *Organisation is the systematic bringing Together of interdependen part to form a unified may be exercised to archive a given purpose* " (Organisasi adalah perpaduan secara sistematis bagian bagian yang saling bergantung / berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan (Mahyuddin et al., 2021).

Robbins, S.P (1986) " *Organisation is a consciously coordinated social units, composed of two or more people, that function on a goal.* " Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan" (Mahyuddin et al., 2021).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok yaitu (Mahyuddin et al., 2021):

1. Organisasi itu merupakan sistem.
2. Adanya suatu pola aktivitas.
3. Adanya sekelompok Orang.
4. Adanya Tujuan yang telah ditetapkan.

Secara ringkas dapat diberikan batasan organisasi adalah sebagai berikut (Mahyuddin et al., 2021):

1. Dalam arti badan, organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
2. Dalam arti bagan, organisasi adalah gambaran skematis tentang hubungan kerja sama antara orang-orang yang terdapat dalam suatu badan untuk mencapai suatu tujuan.
3. Dalam arti Dinamis. organisasi adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan, pembatasan tugas dan tanggung jawab, serta penetapan hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga memungkinkan orang bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan.

2.1.2.2 Ciri-Ciri Organisasi

Seperti telah diuraikan di atas bahwa organisasi memiliki tiga unsur dasar, dan secara lebih terperinci, organisasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Mahyuddin et al., 2021):

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal.
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan (Interdependen part) yang merupakan kesatuan kegiatan.
3. Tiap-tiap orang memberikan sumbangan atau kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain.
4. Adanya kewenangan, koordinasi, dan pengawasan.

5. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi banyak dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya adalah A.M. Williams dalam bukunya "*Organization of Canadian Government Administration*(1965)", yang menyebutkan bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi hal berikut (Mahyuddin et al., 2021):

Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas.

1. Prinsip skala hirarki.
2. Prinsip kesatuan perintah.
3. Prinsip pendelegasian wewenang.
4. Prinsip pertanggungjawaban.
5. Prinsip pembagian pekerjaan.
6. Prinsip rentang pengendalian.
7. Prinsip fungsional.
8. Prinsip pemisahan.
9. Prinsip keseimbangan.
10. Prinsip fleksibilitas.
11. Prinsip kepemimpinan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat juga diartikan sebagai kajian ilmu dan seni yang akan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif serta efisien dalam penggunaan kemampuan atau skill manusia agar mampu mencapai tujuan bagi setiap perusahaan. Mathis & Jackson dalam Hasibuan (2012: 23).

Menurut Sutrisno (2016), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, hasrat, pengetahuan, keterampilan, dorongan, daya cipta, dan karya. (Hartini et al., 2022).

Sedangkan Hasibuan (2003) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai suatu keahlian yang terpadu dan berasal dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki setiap individu (Hartini et al., 2022).

Selanjutnya, Sutrisno (2016) menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia dalam mencapai suatu tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi (Hartini et al., 2022).

Hal yang sama dikemukakan oleh Hasibuan (2003) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja supaya bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas (Hartini et al., 2022).

Berdasarkan buku Konsep Dan Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Sunyoto (2013:4) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bentuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompesasi, pengintegrasian, pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. (Farida, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bentuk proses pelatihan, menilai serta memberikan kompensasi kepada karyawan, menekankan perhatian terhadap hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan (Dessler et al., 2015).

Berdasarkan buku Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan Manajemen Sumber Daya Manusia-MSDM (*human resource management-HRM*) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja pegawai (Ulfatin et al., 2023).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian penting dari setiap organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga pengembangan karyawan. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan

peran strategis dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk memiliki manajemen SDM yang efektif agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih optimal, (Hantono & Wijaya, 2025).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bidang manajemen yang berfokus pada kegiatan yang berhubungan dengan tenaga kerja atau karyawan suatu perusahaan atau organisasi. Manajemen ini mempelajari cara mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja yang dimiliki individu secara efektif dan efisien serta digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan. (KOSASIH, 2022)

Pada dasarnya, Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pengelolaan administrasi karyawan, tetapi juga pada upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja karyawan. Ini melibatkan pengembangan budaya organisasi yang positif, pemberian insentif yang tepat, serta pembinaan hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Selain itu, manajemen SDM juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar kerja dan tuntutan perkembangan industri.

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat membantu para manajer fungsional maupun manajer lini untuk membina sumber daya manusia yang dimilikinya. Pada prinsipnya, fungsi manajemen sumber daya manusia ini mencakup beberapa aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu perusahaan yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan, pengupahan tunjangan, penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, serta produktivitas.

Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikembangkan, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia ini merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan

merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh ahli, diantaranya menurut Malayu dalam (Siagian, 2023a) sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia merupakan rekrutment tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh perusahaan. Proses perencanaan ini berfungsi untuk menganalisa jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dimengerti sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan dari setiap aktivitas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan ditempatkan sebagai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan untuk menunjang pekerjaannya merupakan bagian dari pengorganisasian yang dapat dilakukan.

c. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan bagian dari proses pengaturan terkait beberapa factor dalam perusahaan. Pengawasan juga diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan karyawan masih sesuai dengan tujuan awal. Tujuan utama dari pengawasan adalah untuk mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

d. Fungsi Motivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi penting untuk dilaksanakan dengan harapan bahwa karyawan mau bekerja

keras serta antusias dengan pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang optimal.

g. Fungsi Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi disebut sebagai kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan secara keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan. Dengan adanya evaluasi diharapkan tingkat keberhasilan perusahaan dapat diukur.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan suatu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat didalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer/pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2.1.3.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan adanya manajemen sumber daya manusia (MSDM) sendiri secara garis besar adalah untuk mencapai tujuan perusahaan, yang melibatkan tenaga kerja manusia yang ada di dalamnya, yang bukan hanya cakap, terampil, namun juga harus memiliki kemauan serta kesungguhan dalam bekerja secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat dalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Larasati dalam (Siagian, 2023b) ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

a. Tujuan Sosial

Bertujuan agar organisasi atau perusahaan mampu untuk bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Bertujuan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan membuat sasaran formal.

c. Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Bertujuan untuk mencapai tujuan pribadi dengan menjalankan setiap aktivitas yang ada didalam organisasi.

Dapat disimpulkan, Tujuan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai strategi pengelolaan tenaga kerja secara optimal untuk mendukung pencapaian visi organisasi. manajemen sumber daya manusia (MSDM) tidak hanya meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, tetapi juga memupuk motivasi, semangat, serta komitmen kerja yang efektif dan efisien. Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia (MSDM) mencakup tujuan sosial, organisasional, fungsional, dan individual guna menyeimbangkan kepentingan perusahaan dengan aspirasi karyawan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang tepat dapat memacu produktivitas, mempertahankan kualitas prestasi, serta menyelaraskan aktivitas karyawan dengan prosedur standar.

2.1.4 Tunjangan Kinerja

2.1.4.1 Definisi Tunjangan Kinerja

Tunjangan kinerja, didefinisikan sebagai bentuk imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas kinerja mereka yang melampaui standar yang telah ditetapkan. Sistem ini merupakan alternatif dari upah langsung di luar gaji pokok dan upah tetap. Tunjangan kinerja termasuk dalam kategori kompensasi yang tidak tetap. Bentuk kompensasi ini dikenal sebagai sistem *pay for performance plan* (rencana pembayaran berdasarkan kinerja). Sistem tersebut menghubungkan pembayaran secara langsung dengan pencapaian kinerja karyawan (Mamminanga et al., 2023).

Tunjangan Kinerja adalah penghasilan tambahan di luar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan aktif berdasarkan kompetensi dan kinerjanya (FitriAnggria et al., 2025).

Tunjangan kinerja menjadi salah satu wujud pemberian kompensasi atau imbalan yang pantas atas prestasi kerja pegawai. Oleh karena itu, tunjangan kinerja sangat penting diterapkan karena mampu meningkatkan semangat kerja pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu strategi efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan yang selaras dengan tujuan bisnis adalah melalui motivasi di lingkungan kerja (FitriAnggria et al., n.d.2025)

Tunjangan kinerja adalah salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai (Junaidi & Mirasanti, 2020).

Tunjangan Kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai di lingkungan Kementerian Agama yang pelaksanaannya sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2018 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Agama (Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementrian Agama, 2019).

Dapat disimpulkan bahwa tunjangan kinerja (insentif) adalah bentuk kompensasi variabel yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kinerja yang melampaui standar yang telah ditentukan. Tunjangan ini bukan hanya tambahan penghasilan di luar gaji tetap, melainkan juga implementasi sistem *pay for performance* (rencana pembayaran berdasarkan kinerja) yang secara langsung menghubungkan hasil kerja dengan imbalan yang diperoleh.

2.1.4.2 Tujuan Tunjangan Kinerja

Menurut Handoko dalam Kadarisman (2016) tujuan tunjangan hakikatnya adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial melebihi upah dan gaji dasar.

Menurut Simamora (2006) menyatakan bahwa tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi tujuan (Firdaus & Oetarjo, 2022) diantaranya:

1. Meningkatkan moral karyawan
2. Memotivasi karyawan
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Mengikat karyawan baru

5. Mengurangi perputaran karyawan
6. Menjaga agar serikat pekerja tidak turut campur
7. Menggunakan kompensasi secara lebih baik
8. Meningkatkan keamanan karyawan
9. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
10. Meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan

2.1.4.3 Pemberian Tunjangan Kinerja

Menurut Permenag nomor 11 tahun (2019) menyatakan bahwa tunjangan kinerja diberikan setiap bulannya kepada Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Lainnya yang berdasarkan keputusan pejabat yang berwenang diangkat dalam suatu jabatan dan bekerja secara penuh pada satuan organisasi di Lingkungan Kementerian Agama berdasarkan kehadiran kerja dan capaian kinerja pegawai (Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementrian Agama, 2019).

2.1.4.4 Dimensi Tunjangan

Kehadiran kerja merupakan salah satu komponen yang digunakan dalam perhitungan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama. Kehadiran kerja mencerminkan tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas dan mematuhi ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan. Penilaian kehadiran kerja didasarkan pada tingkat kehadiran pegawai, ketepatan waktu datang dan pulang kerja, serta kepatuhan dalam melakukan rekam kehadiran. Semakin baik tingkat kehadiran dan kedisiplinan pegawai, semakin optimal tunjangan kinerja yang diterima. Sebaliknya, ketidakhadiran tanpa alasan yang sah, keterlambatan, pulang sebelum waktunya, maupun pelanggaran disiplin kehadiran lainnya dapat mengakibatkan pengurangan tunjangan kinerja. Oleh karena itu, kehadiran kerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai kinerja dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas organisasi (Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementrian Agama, 2019).

Capaian Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap Pegawai berdasarkan laporan kinerja setiap bulan (Peraturan Menteri Agama Nomor 11 Tahun 2019 Tentang Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai Pada Kementrian Agama, 2019).

2.1.5 Motivasi Kerja

2.1.5.1 Definisi Motivasi Kerja

Berdasarkan buku Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya motivasi kerja karyawan agar kepuasan kerja karyawan akan tercapai sehingga karyawan dapat bekerja bekerja secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu memotivasi karyawan dengan baik terhadap situasi kerja yang dihadapi. Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak (Enny, 2019).

Suswati E, (2019) Motivasi adalah penentu kinerja dan didasarkan pada asumsi bahwa tanpa dorongan, bekerja menjadi malas dan membosankan, tanpa motivasi, etos kerja akan berfluktuasi (Endang, 2022).

(Busro, 2018:49) Motivasi kerja adalah suatu hal yang penting yang sering di singgung oleh pimpinan organisasi, baik secara terbuka maupun terselubung karena motivasi kerja akan dapat mempengaruhi dukungan pegawai untuk perubahan organisasi yang dilakukan oleh suatu instansi (Junaidi & Mirasanti, 2020).

Motivasi kerja meliputi upaya, tujuan organisasi, dan kebutuhan (Junaidi & Mirasanti, 2020).

Uno (dalam Fitria, 2017), menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan seseorang agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Junaidi & Mirasanti, 2020).

Motivasi kerja adalah proses yang mencakup intensitas, arah, dan ketekunan dalam bekerja. Bukan hanya dorongan kerja keras, tapi juga pengaturan usaha yang tepat dan konsisten, sehingga perilaku karyawan mendukung tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan individu (Enny, 2019).

Motivasi merupakan keinginan, hasrat, dan motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang di luar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan (Khaeruman et al., 2021).

2.1.5.2 Tujuan Motivasi

Bagi perusahaan motivasi merupakan alat penggerak dan kekuatan dalam mengarahkan dan mengendalikan para karyawan agar mau bekerja dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Khaeruman et al., 2021).

Menurut Hasibuan, tujuan diadakannya motivasi antara lain sebagai berikut (Khaeruman et al., 2021):

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi tanggung jawab terhadap tugas tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan.

2.1.5.3 Dimensi Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor ekstern dan intern yang berasal dari karyawan (Enny, 2019).

a. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a) Memperoleh kompensasi yang layak
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status sosial yang tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak

- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan berkuasa atau menjadi pimpinan dalam arti positif, yaitu keinginan untuk menjadi kepala.

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

3) Pengawasan yang baik

Fungsi pengawasan dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Mereka bekerja bukan hanya hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukan hal itu, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan sumber	Fokus Penelitian	Metode & Variabel/Teori	Hasil penelitian
1.	(Junaidi, Lusi Mirasanti 2020) Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kantor Camat di Kota Pagar Alam Jurnal Ekonomia, Vol. 10 No. 2. https://ejournal.uniled.ac.id/index.php/Uniled-Ekonomia/article/view/143/105	Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Camat Kota Pagar Alam.	Kuantitatif, asosiatif, regresi linier sederhana. X: Tunjangan Kinerja; Y: Motivasi Kerja; Teori Herzberg dan Ruky.	Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi 0,000 dan R ² sebesar 59,7%.
2.	(Fitri Anggria, Tri Suryatiningsih, Sari Sakarina 2025) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya Terhadap kinerja pegawai PT. Noval Perkasa https://jurnal.mdp.ac.id/index.php/forbi-swira/article/view/7848	Pengaruh gaya kepemimpinan dan tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai PT. Noval Perkasa.	Kuantitatif, SEM-PLS, sampel 30 pegawai. X1: Gaya Kepemimpinan; X2: Tunjangan Kinerja; Y: Motivasi Kerja; Z: Kinerja Pegawai. Teori Rivai, Herzberg, Vroom, dan Maslow.	Gaya kepemimpinan dan tunjangan kinerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta menjadi variabel mediasi.
3.	Desty Endrawati Subroto, Fidziah, Didi Wandu, dan Suhaemi (2022) Pengaruh Motivasi Kerja dan Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai MAN 1 Kota Serang Jurnal Economina, Volume 1 Nomor 1. https://ejournal.45mataram.ac.id/index.php/economina/article/view/18/19	Pengaruh motivasi kerja dan tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai MAN 1 Kota Serang.	Kuantitatif, regresi linier berganda, sampel 35 pegawai. X1: Motivasi Kerja; X2: Tunjangan Kinerja; Y:	Motivasi kerja dan tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik

No	Peneliti dan sumber	Fokus Penelitian	Metode & Variabel/Teori	Hasil penelitian
			Kinerja Pegawai. Teori Hasibuan, Robbins, Simamora, dan Kopelman.	secara parsial maupun simultan.
4.	(TULMUNA, 2024) Pengaruh Tunjangan Kinerja Pegawai Negri Sipil Terhadap Motivasi Kerja Dan Kedisiplinan Pegawai (Studi Kasus di Lingkungan BKPSDM Kabupaten Bireuen) https://rama.unimal.ac.id/id/eprint/8382/	Pengaruh tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja dan kedisiplinan PNS BKPSDM Kabupaten Bireuen.	Kuantitatif. X: Tunjangan Kinerja; Y1: Motivasi Kerja; Y2: Kedisiplinan Pegawai.	Tunjangan kinerja diduga berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kedisiplinan pegawai. Penelitian dilakukan untuk menguji hubungan tersebut pada PNS BKPSDM Kabupaten Bireuen.
5.	(Fahrurrozi Al-Ambari ¹ , Elfiswandi ² , Yulasm Al-Ambari et al., 2025) Journal of Social and Economics Research Volume 7 Pengaruh Tunjangan Kerja, Tunjangan Kinerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja PNS Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER/article/view/1044/772	Menganalisis pengaruh tunjangan kerja, tunjangan kinerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Solok.	Metode kuantitatif dengan analisis Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3. X1: Tunjangan Kerja; X2: Tunjangan Kinerja; X3: Gaya Kepemimpinan Transformasional; Z: Motivasi Kerja; Y: Kinerja PNS. Teori yang digunakan meliputi teori kompensasi/tunjangan, teori motivasi kerja, dan teori kepemimpinan transformasional Bass & Riggio.	Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (t-statistik = 2,874; p-value = 0,004) serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS (t-statistik = 3,384; p-value = 0,000). Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Namun, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh tunjangan kinerja

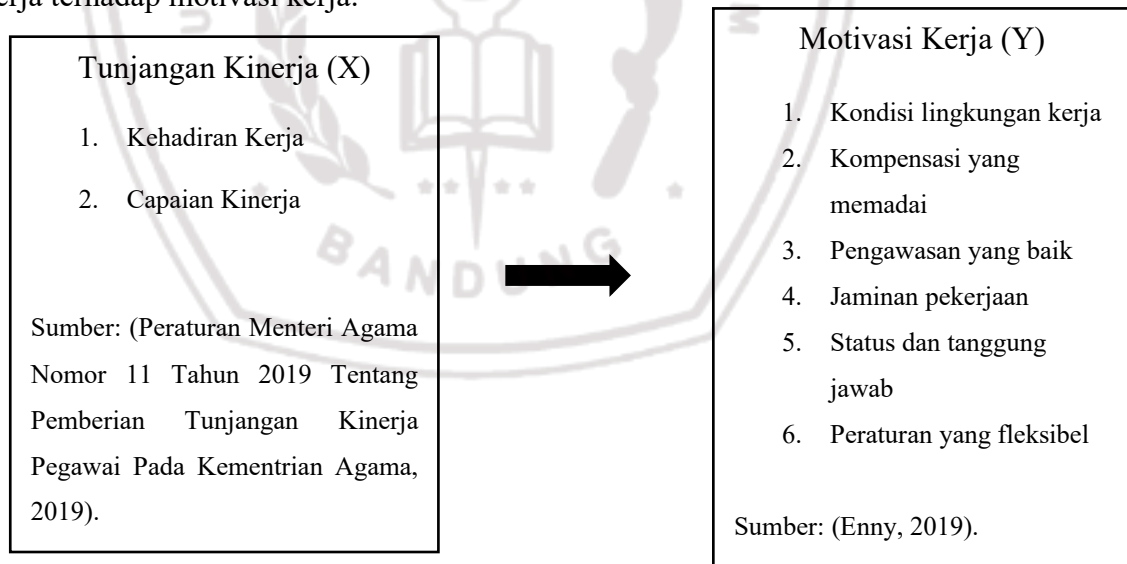
No	Peneliti dan sumber	Fokus Penelitian	Metode & Variabel/Teori	Hasil penelitian
				terhadap kinerja PNS.

Sumber: Berbagai Jurnal Penelitian, 2020-2025

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan dan pengaruh variabel independen (Tunjangan Kinerja) dan variabel dependen (Motivasi Kerja). Hubungan ini digambarkan dalam kerangka pemikiran. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dibangun berdasarkan asumsi bahwa terdapat hubungan kausalitas antara tunjangan kinerja sebagai variabel input dengan motivasi kerja sebagai variabel output.

Menurut (Sugiyono, 2023) dalam bukunya Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, model hubungan variabel sederhana terdiri atas satu variabel independen dan satu variabel dependen. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan model hubungan sederhana yang menggambarkan pengaruh langsung antara tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Peneliti 2026

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah Tunjangan Kinerja, yang diukur melalui aspek kehadiran kerja dan capaian kinerja.

Variabel dependen (Y) adalah Motivasi Kerja Pegawai, yang diukur melalui indikator kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, pengawasan yang baik, jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono dalam (Nur et al., 2025) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap suatu permasalahan penelitian yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui data, penelitian, atau pengamatan. Bagi Penulis yang memahami hipotesis biasanya mengetahui bahwa hipotesis bukan sekadar dugaan asal, tetapi dibuat berdasarkan teori, fakta, dan pengetahuan yang sudah ada sebelumnya. Jadi, hipotesis berfungsi sebagai arah dan landasan penelitian supaya penelitian tidak berjalan tanpa tujuan.

Hipotesis disebut sementara karena jawaban yang diajukan masih bersifat dugaan sementara yang didasarkan pada teori-teori relevan dan belum didukung oleh fakta empiris melalui pengumpulan data. Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai pernyataan sementara dari penelitian adalah sebagai berikut:

- H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.
- H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara tunjangan kinerja terhadap motivasi kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bandung.