
**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI:
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN TAMBAHAN PENGHASILAN
PEGAWAI (TPP) SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi pada Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang)**

Oleh

Adisetyo Yoga Perdana¹, Nasharuddin Mas², Survival³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

Email: ¹yogaperdana5@gmail.com, ²nasharuddinmas@gmail.com,

³survivaluwg@yahoo.com

Article History:

Received: 09-06-2025

Revised: 03-06-2025

Accepted: 12-07-2025

Keywords:

Instructional
Leadership, Motivation,
Employee Additional
Income (TPP),
Employee Performance.

Abstract: *This study aims to analyze the influence of instructional leadership on employee performance, with motivation as a mediating variable and Employee Additional Income (TPP) as a moderating variable. The population of this research consists of all 64 employees of the General Section of the Regional Secretariat of Malang Regency. Given a population of 64 employees, total sampling was determined as the most appropriate sampling method. In this study, inferential statistical analysis will be at the core of hypothesis testing, utilizing a Structural Equation Modeling (SEM) approach based on Partial Least Squares (PLS). SmartPLS version 4 was used to facilitate these hypothesis tests. The results show that instructional leadership has a positive and significant effect on employee performance. Instructional leadership also has a positive and significant effect on motivation. Motivation has a positive and significant effect on employee performance. Employee Additional Income (TPP) has a positive and significant effect on employee performance. Motivation mediates the effect of instructional leadership on employee performance. However, Employee Additional Income (TPP) does not moderate the relationship between instructional leadership and employee performance, nor does it moderate the relationship between motivation and employee performance.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja pegawai BAGUM Kabupaten Malang agar sejalan dengan amanat reformasi birokrasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah tentunya perlu mendapatkan dukungan bersifat internal maupun eksternal yang berasal dari pegawai itu sendiri maupun dari internal organisasi. BAGUM Kabupaten Malang dengan jumlah PNS sebanyak 64 PNS dengan berbagai macam latar belakang pendidikan, usia, masa kerja tentunya menjadi sebuah keragaman yang unik dalam memandang dan memaknai tentang bagaimana cara meningkatkan capaian kinerjanya dan faktor apa yang bisa memengaruhi mereka.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan instruksional. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemberian arahan yang jelas, penetapan tujuan yang spesifik, serta pengawasan dan umpan balik yang konstruktif terhadap kinerja bawahan. Menurut Yukl (2013), kepemimpinan instruksional dicirikan oleh perilaku pemimpin yang memberikan

bimbingan, menjelaskan tugas, menetapkan standar kinerja, dan memberikan umpan balik yang membangun.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki korelasi positif dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Ngatini et al. (2025), Ayanda & Yaw (2025), Afriza et al. (2024), Sukma et al. (2024), Raka & Martini (2024), Guterres et al. (2020), dan Rahmadhon et al. (2024) menyebutkan adanya signifikansi pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja. Namun hasil penelitian lainnya, Hsieh et al. (2025), Dewi (2019), dan Jaya & Widadi (2025) menyebutkan kepemimpinan instruksional tidak secara langsung memengaruhi kinerja.

Faktor lainnya yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah motivasi. Motivasi adalah salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Motivasi mengacu pada proses psikologis yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan mencapai tujuan. Menurut Robbins & Judge (2018), motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai suatu tujuan.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkonfirmasi hubungan positif antara motivasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian Dewi (2019), Ismail & Hilif (2025), Fahriana, & Sopiha (2022), Oktavianto & Yuliati (2022), Sukma et al. (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), Guterres et al. (2020), Rahmadhon et al. (2024), dan Putri (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, hasil penelitian Alya et al. (2022) menyimpulkan motivasi kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, ditemukan adanya fakta lapangan bahwa adanya peningkatan rata-rata nilai capaian kinerja pegawai tahun 2019 ke tahun 2020 dengan nilai sebesar 0,11, tahun 2020 ke tahun 2021 dengan nilai sebesar 12,14, sedangkan tahun 2022 dan 2023 sudah tidak mencantumkan nilai seperti pada tabel 1, dan pemberlakuan pemberian TPP sejak tahun 2018 tentunya dapat menjadi salah satu faktor yang dapat diteliti, apakah benar pemberian TPP merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai atau terdapat faktor lain yang ikut memengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Sebagaimana dengan hasil penelitian terdahulu yang ditemukan peneliti, seperti Aminah & Ismail (2025), Oktavianto & Yuliati (2022), dan Syuchriah & Suwandi (2025) mengungkapkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian Setiawan et al. (2024) mengungkapkan adanya pengaruh langsung TPP terhadap kinerja pegawai adalah positif tetapi tidak signifikan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka persoalan yang perlu diteliti adalah “Apakah Kepemimpinan Instruksional Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai: Motivasi sebagai Variabel Mediasi dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) sebagai Variabel Moderasi (Studi pada Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang)”.

LANDASAN TEORI

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai

Hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai telah menjadi fokus utama dalam studi manajemen dan perilaku organisasi. Salah satu teori yang relevan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai adalah Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*) yang dikembangkan oleh House (1971). Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah untuk memperjelas jalur bagi bawahannya dalam mencapai tujuan, mengurangi

rintangan, dan meningkatkan kesempatan untuk kepuasan pribadi. Dalam konteks kepemimpinan instruksional, pemimpin berperan sebagai fasilitator yang memberikan arahan, dukungan, dan sumber daya yang diperlukan agar pegawai dapat mencapai tujuan kinerja mereka secara efektif. Gaya kepemimpinan instruksional ini, dengan penekanan pada kejelasan tugas dan bimbingan, secara langsung mendukung asumsi dasar dari teori jalur-tujuan.

Kepemimpinan instruksional dicirikan oleh perilaku pemimpin yang secara aktif terlibat dalam memberikan arahan yang jelas, menetapkan standar kinerja yang spesifik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan melatih bawahan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Menurut Yukl (2013), pemimpin instruksional berfokus pada menjelaskan tugas-tugas, mengklarifikasi harapan, dan menunjukkan bagaimana pekerjaan harus dilakukan. Ketika seorang pemimpin secara konsisten dan sistematis memberikan instruksi yang terperinci, pegawai akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana mencapai standar yang ditetapkan, dan bagaimana mengatasi tantangan dalam pekerjaan. Kejelasan ini mengurangi ambiguitas peran dan ketidakpastian, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pegawai.

Dampak positif kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai juga dapat dijelaskan melalui mekanisme motivasi dan pengembangan diri. Ketika pegawai menerima bimbingan yang jelas dan umpan balik yang teratur, mereka cenderung merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan tugas. Hal ini sejalan dengan aspek penguatan dalam Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) dari Bandura (1986), di mana keyakinan akan kemampuan diri (*self-efficacy*) sangat memengaruhi perilaku dan kinerja. Pemimpin instruksional membantu membangun *self-efficacy* pegawai melalui pelatihan dan bimbingan langsung, yang kemudian mendorong mereka untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi dan berusaha lebih keras. Lingkungan yang mendukung pembelajaran dan peningkatan keterampilan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki korelasi positif dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Ngatini *et al.* (2025), Ayanda & Yaw (2025), Afriza *et al.* (2024), Sukma *et al.* (2024), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), dan Rahmadhon *et al.* (2024) menyebutkan adanya signifikansi pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis pertama penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Motivasi

Salah satu teori yang sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan instruksional memengaruhi motivasi adalah Teori Penetapan Tujuan (*Goal-Setting Theory*) yang dikembangkan oleh Locke & Latham (1990). Teori ini berpendapat bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, ketika diterima oleh individu, akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang samar atau tidak ada tujuan sama sekali. Dalam konteks kepemimpinan instruksional, seorang pemimpin yang memberikan arahan yang jelas, menetapkan tujuan yang terukur, dan memberikan umpan balik mengenai kemajuan, secara langsung memfasilitasi proses penetapan tujuan yang efektif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi pegawai.

Kepemimpinan instruksional dicirikan oleh perilaku pemimpin yang secara aktif

membimbing, mengarahkan, dan memberikan instruksi yang presisi kepada bawahan. Menurut Yukl (2013), pemimpin instruksional tidak hanya mendelegasikan tugas tetapi juga mengklarifikasi bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan, menetapkan standar kinerja, dan memberikan pelatihan yang diperlukan. Ketika pegawai menerima instruksi yang jelas mengenai ekspektasi pekerjaan, mereka cenderung merasa lebih pasti tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana mereka akan dievaluasi. Kejelasan ini mengurangi ambiguitas dan frustrasi, yang merupakan penghambat motivasi. Sebaliknya, kejelasan tujuan dan proses kerja yang didapatkan dari kepemimpinan instruksional dapat membangkitkan rasa kompetensi dan keyakinan diri pada pegawai.

Dampak kepemimpinan instruksional terhadap motivasi juga dapat dijelaskan melalui Teori Harapan (*Expectancy Theory*) dari Vroom (1964). Teori ini menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk mengerahkan upaya jika mereka percaya bahwa (1) upaya mereka akan mengarah pada kinerja yang sukses (*expectancy*), (2) kinerja yang sukses akan menghasilkan imbalan tertentu (*instrumentality*), dan (3) imbalan tersebut bernilai bagi mereka (*valence*). Pemimpin instruksional secara langsung memengaruhi *expectancy* pegawai dengan memberikan arahan yang jelas dan pelatihan yang diperlukan, sehingga pegawai merasa memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan. Selain itu, dengan menetapkan standar dan memberikan umpan balik, pemimpin dapat memperjelas hubungan antara kinerja dan imbalan, sehingga memperkuat *instrumentality* dan pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pegawai.

Hasil penelitian Afriza *et al.* (2024), Kumbaraningtyas *et al.* (2025), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), dan Rahmadhon *et al.* (2024) menyebutkan kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis kedua penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan salah satu konsep sentral dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, yang secara fundamental menjelaskan mengapa individu memilih untuk bertindak, berusaha, dan bertahan dalam perilaku tertentu. Salah satu teori klasik yang relevan untuk memahami pengaruh motivasi terhadap kinerja adalah Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs Theory*) yang dikemukakan oleh Maslow (1943). Maslow berpendapat bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Ketika kebutuhan tingkat bawah terpenuhi, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks kerja, organisasi dapat memotivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan yang memungkinkan pemenuhan berbagai kebutuhan ini, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja yang lebih baik.

Selain Maslow, Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Vroom (1964) juga memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana motivasi memengaruhi kinerja. Teori ini menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk mengerahkan upaya yang tinggi ketika mereka percaya bahwa upaya tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*), kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan (*instrumentality*), dan imbalan tersebut bernilai bagi mereka (*valence*). Dengan demikian, motivasi tidak hanya bergantung pada adanya imbalan, tetapi juga pada persepsi pegawai tentang kemampuan mereka untuk mencapai kinerja tertentu dan

sejauh mana kinerja tersebut akan diakui dan dihargai. Ketika ketiga komponen ini tinggi, motivasi dan komitmen pegawai untuk berkinerja optimal akan meningkat secara signifikan.

Dampak motivasi terhadap kinerja pegawai terlihat dari berbagai aspek. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan tingkat energi, inisiatif, dan ketekunan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka lebih proaktif dalam mencari solusi, mengatasi hambatan, dan mengambil tanggung jawab tambahan. Robbins & Judge (2018) juga menegaskan bahwa individu yang termotivasi akan mengalokasikan sumber daya kognitif dan fisik mereka secara lebih efisien untuk mencapai tujuan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan efektivitas keseluruhan. Motivasi juga memengaruhi tingkat kehadiran, keterlibatan, dan komitmen jangka panjang pegawai terhadap organisasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkonfirmasi hubungan positif antara motivasi dan kinerja pegawai. Hasil penelitian Dewi (2019), Ismail & Hilif (2025), Fahriana, & Sopiha (2022), Oktavianto & Yuliati (2022), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), Rahmadhon *et al.* (2024), dan Putri (2022) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis ketiga penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Kinerja Pegawai

Salah satu teori yang paling relevan untuk menjelaskan hubungan ini adalah Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) yang dikembangkan oleh Skinner (1953). Teori ini menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif (penguatan) cenderung akan diulang di masa mendatang. Dalam konteks TPP, pemberian tambahan penghasilan sebagai bentuk imbalan atas kinerja yang baik atau kepatuhan terhadap standar tertentu, akan memperkuat perilaku positif tersebut, mendorong pegawai untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka demi mendapatkan penguatan yang sama di kemudian hari.

Selain Teori Penguatan, Teori Ekuitas (*Equity Theory*) yang dipelopori oleh Adams (1965) juga memberikan wawasan berharga. Teori ini berpendapat bahwa individu membandingkan rasio *input* (usaha, keterampilan, waktu) dengan *output* (gaji, tunjangan, pengakuan) yang mereka terima, dengan rasio *input-output* orang lain yang relevan. Jika pegawai merasa rasio mereka tidak adil (*underpaid*), mereka mungkin akan mengurangi *input* (misalnya, menurunkan kinerja). Sebaliknya, jika TPP dirancang dan diimplementasikan secara adil, memberikan imbalan yang proporsional dengan kontribusi dan kinerja, hal ini dapat meningkatkan persepsi keadilan, yang pada gilirannya akan memotivasi pegawai untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja mereka. TPP yang transparan dan berbasis kinerja dapat memenuhi persepsi keadilan ini.

Dampak TPP terhadap kinerja pegawai terlihat dari berbagai aspek. Pemberian TPP yang jelas terkait dengan pencapaian target kinerja atau disiplin kerja dapat secara langsung memotivasi pegawai untuk mengerahkan usaha lebih. Ketika pegawai melihat bahwa upaya ekstra mereka dihargai secara finansial, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih keras dan lebih efisien. Dessler (2015) menekankan bahwa program insentif, termasuk bonus atau tambahan pendapatan berdasarkan kinerja, dirancang untuk mendorong pegawai agar bertindak dengan cara yang sesuai dengan tujuan organisasi. TPP, dalam hal ini, berfungsi sebagai motivator ekstrinsik yang dapat mendorong peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja.

Sebagaimana dengan hasil penelitian terdahulu yang ditemukan peneliti, seperti Aminah &

Ismail (2025), Oktavianto & Yuliati (2022), dan Syuchriah & Suwandi (2025) mengungkapkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis keempat penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4: Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai

Untuk memahami bagaimana motivasi berperan sebagai mediator antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai, kita dapat merujuk pada kombinasi beberapa teori. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*) dari House (1971) yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi motivasi dan kepuasan bawahan. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif akan membantu bawahan memperjelas tujuan, mengurangi hambatan, dan meningkatkan peluang untuk mencapai tujuan. Ketika pemimpin instruksional memberikan arahan yang jelas dan dukungan, mereka secara langsung memengaruhi ekspektasi pegawai terhadap kemampuan mereka untuk berhasil (ekspektansi dalam Teori Harapan), yang pada gilirannya akan memicu motivasi. Dengan demikian, motivasi tidak hanya menjadi hasil dari kepemimpinan instruksional, tetapi juga menjadi mekanisme kunci yang menjelaskan mengapa kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan kinerja.

Kepemimpinan instruksional dicirikan oleh pemimpin yang fokus pada pemberian arahan yang eksplisit, penetapan tujuan yang spesifik, serta penyediaan umpan balik dan pelatihan yang dibutuhkan oleh pegawai. Yukl (2013) menguraikan bahwa pemimpin instruksional akan mengklarifikasi tugas, menetapkan standar kinerja, dan menunjukkan bagaimana pekerjaan harus dilakukan. Proses ini secara langsung memengaruhi variabel mediasi, yaitu motivasi. Ketika pegawai menerima instruksi yang jelas, mereka akan merasa lebih percaya diri (*self-efficacy* menurut Bandura, 1986) dalam kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas. Peningkatan *self-efficacy* ini adalah komponen krusial dari motivasi, karena individu yang merasa mampu cenderung lebih termotivasi untuk berusaha dan bertekun dalam menghadapi tantangan.

Motivasi kemudian menjadi jembatan yang menghubungkan kepemimpinan instruksional dengan kinerja pegawai. Ketika seorang pemimpin instruksional berhasil meningkatkan motivasi pegawai, baik melalui kejelasan tujuan (Teori Penetapan Tujuan), peningkatan keyakinan diri (Teori Kognitif Sosial), atau persepsi hubungan antara usaha dan hasil (Teori Harapan), maka motivasi yang tinggi inilah yang akan mendorong pegawai untuk mengerahkan upaya maksimal mereka. Pegawai yang termotivasi akan lebih berinisiatif, berkomitmen, dan memiliki ketekunan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Robbins & Judge (2018) menegaskan bahwa motivasi adalah pendorong utama di balik intensitas, arah, dan persistensi upaya individu, yang semuanya merupakan komponen esensial dari kinerja yang unggul. Dengan kata lain, kepemimpinan instruksional menciptakan kondisi yang kondusif bagi motivasi, dan motivasi inilah yang kemudian secara langsung memanifestasikan diri dalam bentuk kinerja yang lebih baik.

Sesuai dengan hasil penelitian Dewi (2019), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), dan Guterres *et al.* (2020) yang mengungkapkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional terhadap kinerja.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan

dari studi-studi terdahulu, hipotesis kelima penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5: Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai.

Peran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menjelaskan peran moderasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai, dapat mengacu pada Teori Motivasi Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) dari Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor higiene dan faktor motivator. Faktor higiene (seperti gaji dan kondisi kerja) tidak secara langsung memotivasi, tetapi ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan. Sementara itu, faktor motivator (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian) yang mendorong kepuasan dan kinerja. TPP, sebagai bentuk kompensasi, dapat berfungsi ganda; sebagai faktor higiene yang mengurangi ketidakpuasan, sekaligus sebagai faktor motivator yang memperkuat hubungan antara upaya dan imbalan. Dalam konteks moderasi, TPP dapat mengubah sejauh mana upaya kepemimpinan instruksional diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja.

Kepemimpinan instruksional, dengan penekanan pada arahan yang jelas, penetapan tujuan, dan umpan balik, merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan motivasi intrinsik pegawai. Yukl (2013) menjelaskan bahwa pemimpin instruksional memberikan bimbingan yang terstruktur untuk membantu pegawai memahami tugas dan mencapai standar. Namun, efektivitas dari bimbingan ini mungkin tidak selalu linear. Di sinilah TPP dapat berperan sebagai variabel moderator. Ketika pegawai menerima instruksi yang jelas, adanya TPP yang mengikat kinerja pada hasil yang diharapkan dapat memperkuat daya dorong dari instruksi tersebut. TPP dapat berfungsi sebagai "*booster*" yang meningkatkan nilai dan urgensi dari arahan kepemimpinan, mendorong pegawai untuk lebih serius dalam menerapkan instruksi dan bimbingan yang diberikan.

Peran moderasi TPP dapat dijelaskan lebih lanjut melalui lensa Teori Harapan (*Expectancy Theory*) oleh Vroom (1964). Kepemimpinan instruksional meningkatkan *expectancy* (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik) dengan memperjelas jalur. Namun, nilai dari kinerja yang baik (*instrumentality* dan *valence*) bisa sangat dipengaruhi oleh adanya TPP. Jika TPP bersifat signifikan dan secara jelas terhubung dengan pencapaian kinerja yang dihasilkan dari kepemimpinan instruksional, maka TPP akan memperkuat *instrumentality* dan *valence* tersebut. Dengan kata lain, TPP akan memperkuat persepsi pegawai bahwa kinerja yang baik (yang dibimbing oleh kepemimpinan instruksional) akan dihargai, sehingga memperkuat motivasi mereka untuk berkinerja. Tanpa TPP yang memadai, atau jika TPP tidak terkait langsung dengan kinerja, pengaruh positif dari kepemimpinan instruksional mungkin tidak sepenuhnya termanifestasi dalam kinerja.

Beberapa referensi jurnal yang mendukung argumen moderasi TPP, diantaranya adalah Gani & Djurani (2018). Meskipun fokus pada kepemimpinan transformasional, penelitian ini penting karena secara eksplisit menguji peran moderasi *performance-based pay* (pembayaran berbasis kinerja). TPP seringkali dikaitkan dengan kinerja, sehingga hasil studi ini dapat digunakan untuk mendukung argumen bahwa kompensasi berbasis kinerja (seperti TPP) dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara gaya kepemimpinan (termasuk aspek instruksional) dan kinerja pegawai. Argumennya adalah bahwa jika pemimpin instruksional memberikan arahan yang jelas, efektivitas arahan tersebut dalam meningkatkan kinerja akan diperkuat ketika ada TPP yang jelas mengikat kinerja dengan imbalan finansial.

Piccolo & Colquitt (2006) menyajikan kerangka konseptual yang kuat tentang bagaimana sistem imbalan (termasuk kompensasi finansial seperti TPP) dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk kinerja. Meskipun ini adalah artikel konseptual, bukan studi empiris, ia memberikan dasar teoritis yang solid bahwa karakteristik sistem penghargaan dapat memoderasi dampak kepemimpinan. Ini dapat digunakan untuk mendukung argumen bahwa TPP, sebagai bagian dari sistem penghargaan, dapat memoderasi seberapa efektif kepemimpinan instruksional dalam memacu kinerja pegawai.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis keenam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6: Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memoderasi hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai.

Peran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Untuk menganalisis peran moderasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dalam hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai, dapat merujuk pada Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Vroom (1964). Teori ini sangat relevan karena secara eksplisit menghubungkan upaya (motivasi), kinerja, dan imbalan. Menurut Vroom, motivasi individu adalah fungsi dari tiga komponen: *expectancy* (keyakinan bahwa upaya akan menghasilkan kinerja), *instrumentality* (keyakinan bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai yang diberikan individu pada imbalan). TPP, sebagai bentuk imbalan finansial, secara langsung memengaruhi komponen *instrumentality* dan *valence*. Dalam konteks moderasi, TPP tidak hanya menjadi imbalan itu sendiri, tetapi juga dapat memperkuat atau memperlemah bagaimana motivasi intrinsik atau ekstrinsik lainnya diterjemahkan menjadi kinerja yang nyata.

Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan pendorong utama di balik upaya dan ketekunan seorang pegawai. Pegawai yang termotivasi akan cenderung mengerahkan energi dan waktu lebih untuk menyelesaikan tugas, mencari cara inovatif, dan beradaptasi dengan perubahan. Namun, kekuatan hubungan antara tingkat motivasi ini dan kinerja yang dihasilkan dapat bervariasi. Di sinilah TPP memainkan peran moderasi. TPP dapat memperkuat hubungan ini dengan memberikan nilai tambah yang signifikan pada pencapaian kinerja. Misalnya, jika seorang pegawai memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, adanya TPP yang mengikat kinerja superior dengan imbalan finansial yang substansial akan semakin menguatkan keinginan pegawai tersebut untuk mencapai kinerja puncak, karena ada *tambahan* insentif yang tangible.

Peran moderasi TPP juga dapat dijelaskan melalui Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*) oleh Skinner (1953). Teori ini menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung akan diulang. Motivasi internal seorang pegawai untuk berkinerja tinggi dapat diperkuat (dipercepat atau ditingkatkan) oleh adanya TPP sebagai penguat positif. Ketika pegawai yang sudah termotivasi mencapai kinerja tertentu dan secara konsisten menerima TPP sebagai pengakuan atas kinerja tersebut, hubungan antara motivasi (sebagai pendorong internal) dan kinerja (sebagai hasil perilaku) akan menjadi lebih kuat. TPP bertindak sebagai 'sinyal' eksternal yang validasi dan memperkuat dorongan motivasi internal, membuat pegawai lebih mungkin untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka.

Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, merupakan pendorong utama di balik upaya dan ketekunan seorang pegawai. Pegawai yang termotivasi akan cenderung mengerahkan energi dan

waktu lebih untuk menyelesaikan tugas, mencari cara inovatif, dan beradaptasi dengan perubahan. Penelitian oleh Syuchriah & Suwandi (2025) bahkan menyebutkan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Namun, kekuatan hubungan antara tingkat motivasi ini dan kinerja yang dihasilkan dapat bervariasi. Di sinilah TPP, yang disamakan dengan "Sistem Penghargaan (*Reward*)" dalam konteks penelitian Putri (2022), memainkan peran moderasi. TPP dapat memperkuat hubungan ini dengan memberikan nilai tambah yang signifikan pada pencapaian kinerja, termasuk aspek disiplin. Penelitian Putri (2022) menemukan bahwa sistem penghargaan (*reward*) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin karyawan. Hal ini mendukung gagasan bahwa insentif finansial dapat memperkuat bagaimana motivasi (yang mendorong upaya) diterjemahkan menjadi tindakan yang diinginkan (disiplin sebagai bagian dari kinerja). Penelitian Kurniati & Heryanda (2023) mendukung hal ini dengan hasil yang memperlihatkan bahwa kompensasi berperan dalam memoderasi secara positif dan substansial terhadap hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa TPP bertindak sebagai *sinyal* eksternal yang memvalidasi dan memperkuat dorongan motivasi internal, membuat pegawai lebih mungkin untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan landasan konseptual yang telah dibangun, serta didukung oleh berbagai temuan dari studi-studi terdahulu, hipotesis ketujuh penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H7: Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Ada empat variabel yang dianalisis, yaitu Kepemimpinan Instruksional, Motivasi, Tambahan Penghasilan Pegawai, dan Kinerja Pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang yang berjumlah 64 PNS BAGUM Kabupaten Malang. Sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 64 PNS Bagian Umum Kabupaten Malang. Analisis penelitian ini dilakukan dengan metode adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Berikut ditampilkan definisi operasional variabel penelitian:

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Indikator	Item
Kepemimpinan Instruksional (X) (Yukl, 2013)	1) Pemberian Umpan Balik dan Pembinaan (<i>Coaching & Feedback</i>) (X1.1)	1) Atasan rutin memberikan umpan balik (X1.1.1) 2) Atasan aktif membimbing dan melatih (X1.1.2)
	2) Mendelegasikan Tugas Pengembangan (<i>Developmental Delegation</i>) (X1.2)	1) Atasan memberikan tugas baru (X1.2.1) 2) Atasan mempercayai (X1.2.2)
	3) Mendorong Pembelajaran Berkelanjutan (<i>Encouraging Continuous Learning</i>) (X1.3)	1) Atasan mendorong belajar (X1.3.1) 2) Atasan memfasilitasi akses (X1.3.2)

Variabel Penelitian	Indikator	Item
	4) Mengidentifikasi dan Memfasilitasi Kebutuhan Pengembangan (<i>Identifying & Facilitating Development Needs</i>) (X1.4)	1) Atasan mampu mengidentifikasi (X1.4.1) 2) Atasan mendukung (X1.4.2)
	5) Memberdayakan dan Memberikan Otonomi (<i>Empowerment & Autonomy</i>) (X1.5)	1) Atasan memberi otonomi (X1.5.1) 2) Diberdayakan oleh atasan (X1.5.2)
Motvasi (Z) (Robbins & Judge, 2018)	1) Intensitas (<i>Intensity</i>) (Z1.1)	1) Selalu memberikan usaha terbaik (Z1.1.1) 2) Sering merasa bersemangat (Z1.1.2) 3) Bersedia bekerja lebih lama (Z1.1.3) 4) Mengerahkan seluruh kemampuan (Z1.1.4)
	2) Arah (<i>Direction</i>) (Z1.2)	1) Fokus pencapaian organisasi (Z1.2.1) 2) Memastikan berkontribusi (Z1.2.2) 3) Memahami tugas-tugas (Z1.2.3) 4) Proaktif menyelaraskan tujuan (Z1.2.4)
	3) Ketekunan (<i>Persistence</i>) (Z1.3)	1) Tidak mudah menyerah (Z1.3.1) 2) Tetap termotivasi (Z1.3.2) 3) Mencari solusi alternatif (Z1.3.3) 4) Memiliki komitmen (Z1.3.4)
Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) (Peraturan Bupati Malang Nomor 1 Tahun 2025)	1) Kehadiran (Disiplin) (M1.1)	1) Selalu hadir tepat waktu (M1.1.1) 2) Tidak pernah meninggalkan pekerjaan (M1.1.2) 3) Selalu mengikuti apel (M1.1.3) 4) Mematuhi semua peraturan (M1.1.4) 5) Tidak pernah absen

Variabel Penelitian	Indikator	Item
		(M1.1.5)
	2) Capaian Kinerja (Prestasi Kerja) (M1.2)	1) Selalu berhasil mencapai target SKP (M1.2.1) 2) Pekerjaan memiliki kualitas (M1.2.2) 3) Mampu menyelesaikan tugas-tugas (M1.2.3) 4) Berkontribusi pencapaian organisasi (M1.2.4) 5) Menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien (M1.2.5)
Kinerja Pegawai (Y) (Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019)	1) Kuantitas (Y1.1)	1) Pekerjaan sesuai dengan target (Y1.1.1) 2) Berusaha mencapai target (Y1.1.2)
	2) Kualitas (Y1.2)	1) Penuh perhitungan, cermat dan teliti (Y1.2.1) 2) Sesuai dengan yang diharapkan (Y1.2.2)
	3) Waktu (Y1.3)	1) Pekerjaan sesuai dengan waktu (Y1.3.1) 2) Mempergunakan waktu maksimal (Y1.3.2)
	4) Biaya (Y1.4)	1) Mencari alternatif pola kerja (Y1.4.1) 2) Mampu belajar dengan cepat (Y1.4.2)
	5) Orientasi pelayanan (Y1.5)	1) Bertingkah laku sopan dan ramah (Y1.5.1) 2) Ramah berkomunikasi dengan masyarakat (Y1.5.2)
	6) Komitmen (Y1.6)	1) Mengutamakan kepentingan tugas (Y1.6.1) 2) Bekerja keras tanpa diminta (Y1.6.2)
	7) Inisiatif kerja (Y1.7)	1) Sanggup memikul tanggung jawab

Variabel Penelitian	Indikator	Item
		(Y1.7.1) 2) Mampu mengambil keputusan segera (Y1.7.2)
	8) Kerjasama (Y1.8)	1) Dapat mendengarkan pendapat (Y1.8.1) 2) Bekerjasama dengan rekan kerja (Y1.8.2)
	9) Kepemimpinan (Y1.9)	1) Memberikan bimbingan (Y1.9.1) 2) Menciptakan suasana kondusif (Y1.9.2)

Sumber: Yukl (2013), Robbins & Judge (2018), Peraturan Bupati Malang Nomor 1 Tahun 2025, Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Profil Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	27	42.19%
2	Perempuan	37	57.81%
Total		64	100%
No	Usia	Frekuensi	Persentase
Profil Usia			
1	< 30 tahun	12	18.75%
2	30 - 40 tahun	19	29.69%
3	41 - 50 tahun	25	39.06%
4	> 50 tahun	8	12.50%
Total		64	100%
No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Profil Pendidikan Terakhir			
1	SLTP	1	1.56%
2	SLTA	8	12.50%
3	Diploma	11	17.19%
4	S1	40	62.50%
5	S2	4	6.25%
Total		64	100%
No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Profil Masa Kerja			
1	< 5 tahun	9	14.06%
2	5-10 tahun	15	23.44%

3	11-15 tahun	18	28.13%
4	16-20 tahun	10	15.63%
5	> 20 tahun	12	18.75%
Total		64	100%

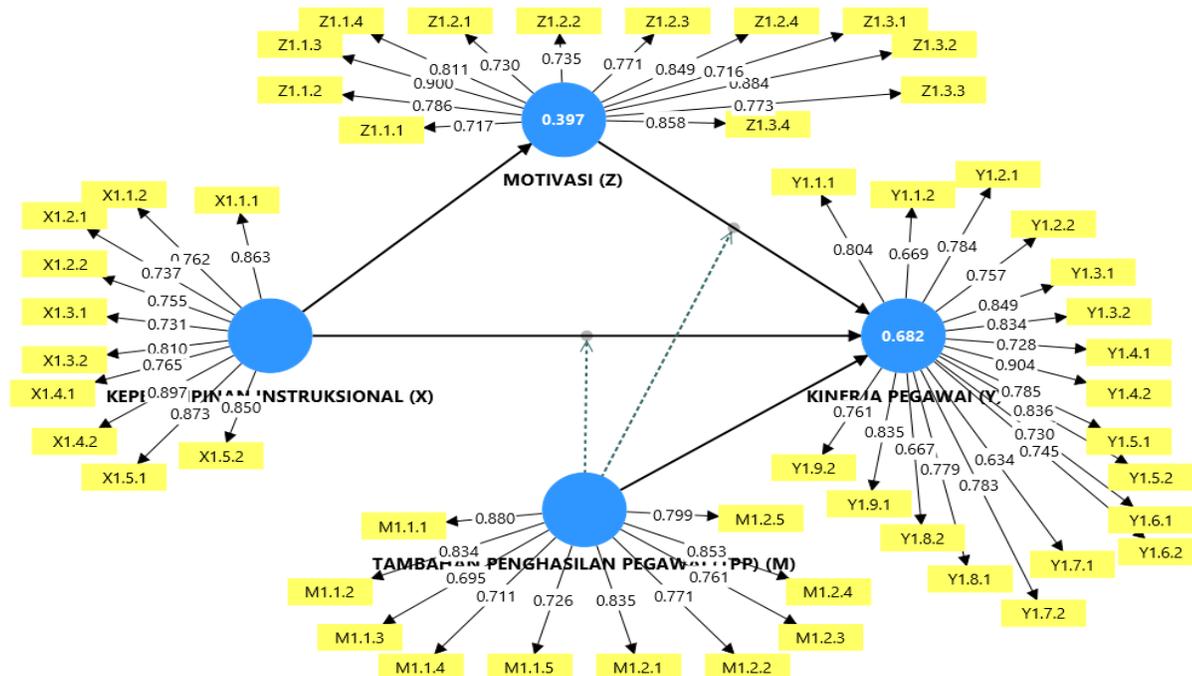
Sumber: Kuesioner diolah (2025)

Deskripsi Variabel

1. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kepemimpinan Instruksional (X) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Pemberian Umpan Balik dan Pembinaan (*Coaching & Feedback*) (X1.1) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Mendelegasikan Tugas Pengembangan (*Developmental Delegation*) (X1.2) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Mendorong Pembelajaran Berkelanjutan (*Encouraging Continuous Learning*) (X1.3) adalah sebesar 4.06, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Mengidentifikasi dan Memfasilitasi Kebutuhan Pengembangan (*Identifying & Facilitating Development Needs*) (X1.4) adalah sebesar 3.93, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Memberdayakan dan Memberikan Otonomi (*Empowerment & Autonomy*) (X1.5) adalah sebesar 4.15, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
2. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Motivasi (Z) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Intensitas (*Intensity*) (Z1.1) adalah sebesar 3.85, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Arah (*Direction*) (Z1.2) adalah sebesar 3.91, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Ketekunan (*Persistence*) (Z1.3) adalah sebesar 3.84, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
3. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kehadiran (Disiplin) (M1.1) adalah sebesar 4.13, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Capaian Kinerja (Prestasi Kerja) (M1.2) adalah sebesar 4.10, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori tinggi.
4. Sementara itu, untuk nilai rata-rata skor masing-masing indikator pada variabel Kinerja Pegawai (Y) akan dijelaskan sebagai berikut:
 - a) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kuantitas (Y1.1) adalah sebesar 4.12, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - b) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kualitas (Y1.2) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
 - c) Nilai rata-rata skor untuk indikator Waktu (Y1.3) adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.

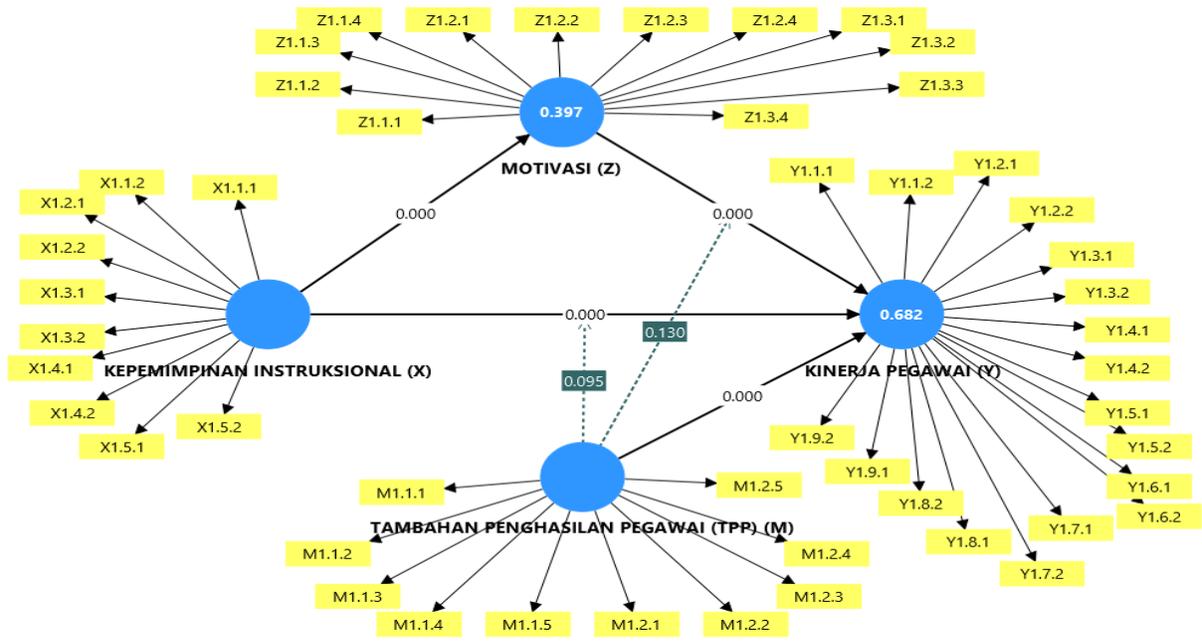
- d) Nilai rata-rata skor untuk indikator Biaya (Y1.4) adalah sebesar 3.96, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
- e) Nilai rata-rata skor untuk indikator Orientasi pelayanan (Y1.5) adalah sebesar 4.24, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori sangat baik.
- f) Nilai rata-rata skor untuk indikator Komitmen (Y1.6) adalah sebesar 4.16, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
- g) Nilai rata-rata skor untuk indikator Inisiatif kerja (Y1.7) adalah sebesar 3.97, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
- h) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kerjasama (Y1.8) adalah sebesar 3.98, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.
- i) Nilai rata-rata skor untuk indikator Kepemimpinan (Y1.9) adalah sebesar 3.95, dan berdasarkan kategori nilai indeks, masuk dalam kategori baik.

Hasil Analisis



Gambar 1 Hasil SEM-PLS (Outer Model)

Sumber: Kuesioner diolah (2025)



Gambar 2 Hasil SEM-PLS (Inner Model)

Sumber: Kuesioner diolah (2025)

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 3 Hasil Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung & tidak Langsung)

Hipotesis	Path	T-Statistics	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Instruksional (X) → Kinerja Pegawai (Y)	4.547	Diterima
H2	Kepemimpinan Instruksional (X) → Motivasi (Z)	10.684	Diterima
H3	Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	6.643	Diterima
H4	Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) → Kinerja Pegawai (Y)	4.464	Diterima
H5	Kepemimpinan Instruksional (X) → Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	6.398	Diterima
H6	Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) x Kepemimpinan Instruksional (X) → Kinerja Pegawai (Y)	1.672	Ditolak
H7	Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) x Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	1.514	Ditolak

Sumber: Kuesioner diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Instruksional (X) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sejumlah perilaku pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja bawahan melalui

bimbingan, pelatihan, pemberian umpan balik, dan penciptaan peluang pengembangan, dengan tujuan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, berada pada kategori baik. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Ngatini *et al.* (2025), Ayanda & Yaw (2025), Afriza *et al.* (2024), Sukma *et al.* (2024), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), dan Rahmadhon *et al.* (2024) yang menyebutkan adanya signifikansi pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja.

Hasil pengujian hipotesis pertama ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif kepemimpinan instruksional yang diterapkan oleh pimpinan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai. Pengaruh positif ini sejalan dengan berbagai literatur yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan dan bimbingan staf dapat secara langsung meningkatkan kapasitas dan produktivitas individu dalam organisasi (Yukl, 2013). Signifikansi hasil menunjukkan bahwa hubungan ini bukan terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan pola yang konsisten dan dapat diandalkan dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. *Pertama*, pemimpin instruksional cenderung memberikan arahan yang jelas, menetapkan tujuan yang terukur, dan menyediakan umpan balik yang konstruktif (Hallinger & Wang, 2015). Hal ini membantu pegawai memahami ekspektasi pekerjaan mereka, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan mengembangkan keterampilan yang relevan. *Kedua*, adanya dukungan dan bimbingan dari pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan. Pegawai merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan, karena mereka tahu bahwa ada dukungan yang tersedia dari atasan mereka.

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Motivasi

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Instruksional (X) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sejumlah perilaku pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja bawahan melalui bimbingan, pelatihan, pemberian umpan balik, dan penciptaan peluang pengembangan, dengan tujuan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, berada pada kategori baik. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi (Z) adalah sebesar 3.87, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan, berada pada kategori tinggi.

Hasil pengujian statistik menyebutkan kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Afriza *et al.* (2024), Kumbaraningtyas *et al.* (2025), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), dan Rahmadhon *et al.* (2024) yang menyebutkan kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap motivasi.

Hasil pengujian hipotesis kedua ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada bimbingan, arahan yang jelas, dan pengembangan kapasitas individu secara substansial meningkatkan tingkat motivasi di kalangan pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang. Pengaruh positif ini konsisten dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya faktor eksternal, seperti dukungan dan bimbingan dari atasan, dalam membentuk dorongan intrinsik dan ekstrinsik individu untuk berprestasi (Robbins & Judge, 2018). Signifikansi statistik menegaskan bahwa hubungan ini bukan kebetulan, melainkan pola yang kuat dan relevan dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional terhadap motivasi dapat dijelaskan melalui beberapa aspek. Pertama, pemimpin instruksional cenderung menetapkan tujuan yang jelas dan menantang, yang dapat membangkitkan rasa memiliki dan keinginan untuk mencapai target tersebut (Locke & Latham, 2004). Ketika pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan mengapa pekerjaan mereka penting, motivasi mereka untuk berkontribusi cenderung meningkat. Kedua, pemberian umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian merupakan elemen kunci dari kepemimpinan instruksional yang efektif. Pengakuan ini dapat berfungsi sebagai penguat positif, meningkatkan rasa harga diri dan keinginan pegawai untuk terus berkinerja baik.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi (Z) adalah sebesar 3.87, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Dewi (2019), Ismail & Hilif (2025), Fahriana, & Sopiha (2022), Oktavianto & Yuliati (2022), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), Guterres *et al.* (2020), Rahmadhon *et al.* (2024), dan Putri (2022) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Pengaruh positif ini sangat konsisten dengan berbagai teori motivasi dalam organisasi yang menegaskan bahwa dorongan internal dan eksternal individu untuk mencapai tujuan akan tercermin dalam upaya dan hasil kerja mereka (Vroom, 1964). Signifikansi hasil juga mengonfirmasi bahwa hubungan ini bukanlah kebetulan, melainkan pola yang kuat dan dapat diandalkan dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, pegawai yang termotivasi cenderung memiliki tingkat energi dan antusiasme yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka lebih berinisiatif, proaktif, dan gigih dalam menghadapi tantangan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Kedua, motivasi mendorong pegawai untuk

mengalokasikan perhatian dan sumber daya kognitif mereka secara lebih efektif. Ini berarti mereka lebih fokus, lebih sedikit melakukan kesalahan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih tinggi.

Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa motivasi adalah salah satu pendorong utama kinerja individu dalam lingkungan kerja. Ketika pegawai merasa termotivasi, mereka tidak hanya memenuhi standar minimal, tetapi seringkali melampaui ekspektasi. Ini juga menunjukkan bahwa investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dapat memberikan keuntungan yang signifikan bagi organisasi. Motivasi yang tinggi juga dapat mengurangi tingkat absensi dan *turnover*, serta meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, yang pada gilirannya akan mendukung kinerja organisasi jangka panjang (Herzberg *et al.*, 1959).

Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penghasilan yang diberikan kepada ASN yang merupakan keberhasilan dari pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada kehadiran dan capaian kinerja ASN tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana ASN tersebut bekerja, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Aminah & Ismail (2025), Oktavianto & Yuliati (2022), dan Syuchriah & Suwandi (2025) yang mengungkapkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi TPP yang diterima oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Pengaruh positif ini sangat relevan dengan teori penguatan positif dan teori keadilan, di mana insentif finansial seperti TPP dapat menjadi motivator kuat yang mendorong peningkatan usaha dan produktivitas (Skinner, 1953; Adams, 1965). Signifikansi hasil juga menegaskan bahwa hubungan ini bukanlah kebetulan semata, melainkan pola yang konsisten dan dapat diandalkan dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh positif dan signifikan TPP terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. Pertama, TPP sebagai insentif finansial tambahan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi ekstrinsik pegawai. Ketika pegawai merasa dihargai secara finansial atas kontribusi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja demi mendapatkan atau mempertahankan penghasilan tambahan tersebut. Kedua, adanya TPP juga dapat menciptakan rasa keadilan dalam organisasi, terutama jika pembagiannya didasarkan pada prinsip kinerja dan beban kerja. Rasa keadilan ini akan mendorong pegawai untuk berkinerja lebih baik karena mereka merasa upaya mereka dihargai secara proporsional.

Temuan ini juga memperkuat argumen bahwa sistem kompensasi, termasuk komponen insentif seperti TPP, memiliki peran krusial dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. TPP

tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai alat strategis untuk mendorong pegawai mencapai target-target kinerja yang ditetapkan. Pemberian TPP yang transparan dan berbasis kinerja dapat mendorong kompetisi sehat dan keinginan untuk berprestasi di antara para pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang (Gerhart & Rynes, 2003).

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi Motivasi

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Instruksional (X) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sejumlah perilaku pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja bawahan melalui bimbingan, pelatihan, pemberian umpan balik, dan penciptaan peluang pengembangan, dengan tujuan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, berada pada kategori baik. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi (Z) adalah sebesar 3.87, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Dewi (2019), Sukma *et al.* (2024), Jaya & Widadi (2025), Raka & Martini (2024), dan Guterres *et al.* (2020) yang mengungkapkan bahwa motivasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional terhadap kinerja.

Hasil pengujian hipotesis kelima ini menunjukkan bahwa motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sangat penting karena mengindikasikan bahwa kepemimpinan instruksional tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, melainkan melalui perantara motivasi. Dengan kata lain, kepemimpinan instruksional yang efektif akan meningkatkan motivasi pegawai terlebih dahulu, dan peningkatan motivasi inilah yang kemudian mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan teori mediasi dalam perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa ada mekanisme perantara yang menghubungkan variabel independen dan dependen (Baron & Kenny, 1986).

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kepemimpinan Instruksional (X) adalah sebesar 4.07, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sejumlah perilaku pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kompetensi dan kinerja bawahan melalui bimbingan, pelatihan, pemberian umpan balik, dan penciptaan peluang pengembangan, dengan tujuan memberdayakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, berada pada kategori baik. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penghasilan yang diberikan kepada ASN yang merupakan keberhasilan dari pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada kehadiran dan

capaian kinerja ASN tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana ASN tersebut bekerja, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Gani & Djurani (2018), Piccolo & Colquitt (2006), Raharjo & Susanto (2018) yang menyebutkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memoderasi hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis keenam ini menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang tidak menjadi lebih kuat atau lebih lemah, baik dengan adanya TPP yang tinggi maupun rendah. Dengan kata lain, TPP tidak berperan sebagai variabel penguat atau pelemah dalam hubungan langsung antara gaya kepemimpinan instruksional dan hasil kinerja individu. Ini berbeda dengan harapan awal yang mungkin mengasumsikan bahwa insentif finansial bisa mengubah dinamika hubungan tersebut (Baron & Kenny, 1986).

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Motivasi (Z) adalah sebesar 3.87, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu dalam mencapai suatu tujuan, berada pada kategori tinggi. Kemudian, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) (M) adalah sebesar 4.11, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penghasilan yang diberikan kepada ASN yang merupakan keberhasilan dari pelaksanaan reformasi birokrasi dan didasarkan pada kehadiran dan capaian kinerja ASN tersebut yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi dimana ASN tersebut bekerja, berada pada kategori tinggi. Selanjutnya, secara keseluruhan nilai rata-rata skor untuk Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 4.05, dan berdasarkan kategori nilai indeks sebelumnya, masuk dalam kategori baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pencapaian hasil kerja oleh setiap PNS dalam suatu organisasi atau unit, yang dinilai berdasarkan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja, berada pada kategori baik.

Hasil pengujian statistik menyebutkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Hasil tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, yaitu Syuchriah & Suwandi (2025), Putri (2022), Kurniati & Heryanda (2023) yang menyebutkan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh ini menunjukkan bahwa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) tidak memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang tidak menjadi lebih kuat atau lebih lemah, baik dengan adanya TPP

yang tinggi maupun rendah. Dengan kata lain, TPP tidak berperan sebagai variabel penguat atau pelemah dalam dinamika hubungan antara dorongan internal pegawai untuk berprestasi dan hasil kerja aktual mereka. Ini berbeda dengan asumsi awal yang mungkin mengira bahwa insentif finansial bisa meningkatkan atau mengurangi efek motivasi pada kinerja (Baron & Kenny, 1986).

Implikasi Teoritis

- 1) Memperkuat relevansi kepemimpinan instruksional tidak hanya di sektor pendidikan tetapi juga di birokrasi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja. Ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip bimbingan dan pengembangan yang melekat pada gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan secara universal untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.
- 2) Menegaskan peran motivasi sebagai mediator kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja, mendukung teori mediasi. Ini menggarisbawahi bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu membangkitkan dorongan internal dan eksternal pegawai untuk berprestasi.
- 3) Memberikan nuansa baru pada literatur insentif finansial (TPP), menunjukkan bahwa TPP berperan sebagai pendorong kinerja langsung tetapi bukan sebagai moderator yang mengubah dinamika hubungan kepemimpinan atau motivasi dengan kinerja. Hal ini menyarankan perlunya pemahaman lebih lanjut tentang mekanisme spesifik TPP dalam memengaruhi kinerja, yang mungkin berbeda dari efek interaktif.

Implikasi Praktis

- 1) Pentingnya pengembangan kepemimpinan instruksional bagi pimpinan di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang melalui pelatihan dan bimbingan. Program pengembangan harus difokuskan pada peningkatan kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, umpan balik konstruktif, dan bimbingan yang memfasilitasi pengembangan kompetensi pegawai.
- 2) Prioritas pada peningkatan motivasi pegawai melalui berbagai strategi seperti pengakuan atas prestasi (baik finansial maupun non-finansial), pemberian kesempatan pengembangan karir, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dan suportif.
- 3) Mempertahankan dan mengelola sistem TPP yang adil dan berbasis kinerja sebagai insentif langsung untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Meskipun TPP tidak memoderasi, perannya sebagai motivator langsung tetap penting untuk menarik dan mempertahankan talenta.
- 4) Tidak bergantung pada TPP sebagai penguat efek kepemimpinan atau motivasi terhadap kinerja, melainkan fokus pada penguatan kepemimpinan dan motivasi itu sendiri.

Keterbatasan Penelitian

- 1) Lingkup studi terbatas pada Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, sehingga generalisasi temuan ke organisasi atau daerah lain mungkin perlu dilakukan dengan hati-hati. Karakteristik spesifik birokrasi lokal, seperti budaya kerja dan struktur organisasi di Malang, dapat memengaruhi hasil dan mungkin tidak merepresentasikan kondisi di tempat lain.
- 2) Penelitian ini secara spesifik berfokus pada kepemimpinan instruksional, motivasi, dan TPP. Padahal, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, seperti lingkungan kerja fisik, rekan kerja, dukungan organisasi, atau *work-life balance*.
- 3) Selain *common method bias* yang mungkin muncul dari *self-report*, ada kemungkinan responden memberikan jawaban yang bias secara sosial (*social desirability bias*) atau cenderung memberikan jawaban positif karena adanya TPP, yang dapat memengaruhi akurasi

data.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- [2] Afriza, A., Syafaruddin, S., Nurhasnawati, N., Khairina, K., & Munir, A. (2024). The influence of instructional leadership on learning motivation and student activity. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 269–274.
- [3] Aminah, S., & Ismail, I. (2025). The Influence of Employee Additional Income (TPP) and Organizational Justice Employee Performance at The Regional Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Wajo Regency. *International Journal of Social Service and Research (IJSSR)*, 5(3), 316-327.
- [4] Ayanda, N., & Yaw, A. N. (2025). The Influence of Instructional Leadership on the Performance of Students in South African Schools. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(2). 1309-1320.
- [5] Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.
- [6] Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- [7] Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
- [8] Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. SUPARMA Tbk). *Media Mahardhika*, 17(2), 1-17.
- [9] Fahriana, C., & Sopiah. (2022). The influence of work motivation on employee performance. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 229–233.
- [10] Gani, M. O., & Djurani, M. (2018). The moderating effect of performance-based pay on the relationship between transformational leadership and employee performance. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(4), 1-13.
- [11] Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage Publications.
- [12] Guterres, L. F. D. C., Armanu, & Rofianti. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504.
- [13] Hallinger, P., & Wang, W. (2015). Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale. *Journal of Educational Administration*, 53(5), 655-680.
- [14] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- [15] House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- [16] Ismail, S. A., & Hilif, M. D. (2025). Exploring the Impact of Motivation on Employee Performance in Private Companies. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 6(1), 1–7.
- [17] Jaya, Y. F. T., & Widadi, B. (2025). Improving Performance with the Support of Islamic

- Leadership and Islamic Work Motivation to Syaria Banking Employee in Purwokerto. *Edunomika*, 9(1), 1-10.
- [18] Kumbaraningtyas, A., Haryati, T., & Kusumaningsih, W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Prestasi Kerja, dan Kompetensi terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(1), 160–169.
- [19] Kurniati, K. J., & Heryanda, K. K. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Pupuan). *Bisma: Jurnal Manajemen*, 9(2), 155-163.
- [20] Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.
- [21] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- [22] Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- [23] Ngatini., Kusumaningsih, W., Nurkolis., & Baldemor, M. R. (2025). Influence of Instructional Leadership and Academic Supervision on The Quality of Learning. *IJORER: International Journal of Recent Educational Research*, 6(2), 602–614.
- [24] Oktavianto, B. W., & Yuliati. (2022). Influence of Additional Employee Income and Motivation on Employee Performance. *JASa (Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi)*, 6(3), 548–561.
- [25] Peraturan Bupati Malang Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Kepada Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.
- [26] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [27] Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). How reward systems influence the effectiveness of leadership: A conceptual framework and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 353-372.
- [28] Putri, L. S. (2022). Peran Sistem Penghargaan (Reward) dalam Memoderasi Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Karyawan di PT Puri Multi Indosarana. *Artikel Ilmiah*. Universitas Andalas.
- [29] Raharjo, K., & Susanto, A. B. (2018). The effect of compensation, leadership, and organizational culture on employee performance. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 10(1), 1-10.
- [30] Rahmadhon, G., Firdaus, V., & Sumartik, S. (2024). The mediating role of work motivation: The effect of leadership, workload, and reward on employee performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 190–208.
- [31] Raka, A. A. G., & Martini, I. A. O. (2024). The Role of Motivation in Mediating the Influence of Leadership, Technology Use and Work Discipline on Employee Performance. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 5(5), 1098-1104.
- [32] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Cetakan Ke-7. Jakarta: Salemba Empat.
- [33] Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Macmillan.
- [34] Sukma, F. D., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Hubungan antara Kepemimpinan

Instruksional Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja Guru SDN di Kecamatan Murung Pudak Kabupaten Tabalong. *ALIGNMENT: Journal of Administration and Educational Management*, 7(1), 482–492.

- [35] Syuchriah, N., & Suwandi. (2025). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Remunerasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi*, 3(1), 265–275.
- [36] Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- [37] Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.