# KEPEMIMPINAN, TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN, DAN KINERJA PEGAWAI SEKTOR PUBLIK

**Oleh**
**Waode Muliati[1], Abdul Azis Muthalib[2], Nofal Supriaddin[3]**
**[1,2,3] Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari**
**Email: [1]waodemuliati16@gmail.com**

**Abstrak**

Kinerja pegawai sektor publik dipengaruhi tidak hanya oleh arahan pimpinan, tetapi juga oleh bagaimana organisasi menerapkan penghargaan yang dipersepsikan relevan dengan tuntutan kerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan tunjangan tambahan penghasilan (TPP) sebagai mediator pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 57 pegawai. Data dikumpulkan dengan kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap TPP dan kinerja pegawai, sedangkan TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. TPP juga memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan memperluas literatur kepemimpinan sektor publik dengan menempatkan TPP sebagai mekanisme pertukaran organisasional yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan kinerja. Implikasi praktis menekankan perlunya kepemimpinan yang jelas, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi serta implementasi TPP yang adil, transparan, dan sesuai karakteristik pekerjaan.

**Kata Kunci:** ***Kepemimpinan, Tunjangan Tambahan Penghasilan, Kinerja Pegawai, Sektor Publik & PLS-SEM***

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan fondasi efektivitas organisasi publik karena kualitas implementasi kebijakan, akuntabilitas, dan pelayanan masyarakat sangat bergantung pada kemampuan aparatur menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam perilaku kerja. Studi sektor publik menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan public service motivation dan job performance [1], sementara partisipasi pegawai dan motivasi pelayanan publik menjadi mekanisme penting yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja [2]. Meta-analisis juga mengonfirmasi hubungan positif antara public service motivation dan individual job performance [3]. Namun, kinerja aparatur tidak bersifat tunggal; engagement, exhaustion, dan kondisi organisasi dapat menghasilkan variasi kinerja yang berbeda [4]. Literatur pengukuran kontemporer karena itu memandang job performance sebagai konstruk multidimensional yang mencakup penyelesaian tugas dan perilaku kerja yang mendukung konteks organisasi [5,6,7].

Kepemimpinan menjadi relevan karena pegawai membutuhkan arah yang jelas, dukungan, ruang partisipasi, dan dorongan untuk mencapai standar kerja. Bukti mutakhir di organisasi publik menunjukkan bahwa servant leadership mendorong kinerja melalui innovative work behavior dan public service motivation [8], sementara penelitian pada sektor publik Ethiopia memperlihatkan bahwa servant leadership berkaitan dengan job performance melalui mekanisme motivasional [9]. Inclusive leadership juga berhubungan dengan job performance pegawai sektor publik [10], dan participative leadership meningkatkan performance dengan membuka ruang

keterlibatan pegawai dalam keputusan kerja [11]. Kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pegawai dapat memperkuat hubungan kepemimpinan dan kinerja [12], sedangkan self-efficacy dan dukungan pimpinan menjadi mekanisme yang membantu menjelaskan mengapa kepemimpinan menghasilkan performance [13]. Temuan dari ethical leadership [14,15], leader-member exchange [16,17], dan inclusive leadership dalam konteks budaya AKHLAK [18] semakin menegaskan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh melalui pengalaman sosial dan psikologis pegawai. Bukti longitudinal juga menunjukkan bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan kepuasan terhadap penilaian berperan dalam perubahan performance dari waktu ke waktu [19]. Meta-analisis terbaru di administrasi publik menguatkan bahwa transformational leadership memiliki konsekuensi penting bagi outcomes pegawai, tetapi besarnya efek dipengaruhi konteks dan mekanisme yang menyertainya [20].

Selain kepemimpinan, sistem penghargaan merupakan mekanisme penting dalam pengelolaan kinerja aparatur. Performance-related pay dapat efektif ketika desain sasaran, hubungan antara hasil dan pembayaran, serta konteks organisasi selaras [21]. Studi lintas negara menunjukkan bahwa penggunaan performance-based pay dalam sektor publik juga sangat dipengaruhi karakteristik institusional nasional [22]. Pada tingkat individual, desain pay-for-performance dapat menghasilkan respons berbeda terhadap kepuasan dan perilaku kerja [23]. Hubungan antara kepuasan atas pembayaran dan task performance juga dipengaruhi dukungan manajerial [24]. Meta-analisis menunjukkan bahwa pay-for-performance secara umum berkaitan dengan job performance, tetapi efeknya dapat bekerja melalui motivasi sekaligus performance pressure [25]. Penelitian total reward menunjukkan bahwa reward system dapat meningkatkan produktivitas melalui kondisi psikologis dan kepuasan kerja [26], sedangkan pay transparency berkaitan dengan organizational justice dan perceived organizational support [27]. Bahkan dalam layanan sipil negara berkembang, reward finansial tidak selalu menghasilkan efek langsung yang sederhana sehingga desain dan persepsi keadilan tetap menentukan [28]. Model berbasis nilai juga menunjukkan bahwa insentif finansial perlu dipahami bersama motivasi intrinsik agar konsekuensinya terhadap performance dapat dijelaskan secara lebih utuh [29].

Dalam konteks pemerintah daerah Indonesia, Tunjangan Tambahan Penghasilan (TPP) merupakan bentuk tambahan penghasilan di luar gaji yang dikaitkan dengan pertimbangan pekerjaan dan kebijakan organisasi. Pada penelitian ini, TPP diperlakukan sebagai persepsi pegawai atas implementasi tambahan penghasilan yang direfleksikan melalui beban kerja, kondisi kerja, tempat kerja, dan kelangkaan profesi. Framing ini penting karena yang dinilai melalui kuesioner bukan sekadar nominal administratif, tetapi bagaimana pegawai memandang kesesuaian implementasi penghargaan dengan karakteristik pekerjaan. Dengan demikian, kepemimpinan berpotensi memengaruhi performance tidak hanya secara langsung melalui pengarahan dan dukungan, tetapi juga melalui cara pegawai menilai penerapan penghargaan yang diterimanya [12,21,24,27].

Meskipun hubungan kepemimpinan dan performance telah banyak diuji, penelitian sebelumnya lebih sering menempatkan public service motivation, employee participation, self-efficacy, engagement, atau innovative work behavior sebagai mekanisme perantara [1,2,8,9,13]. Sebaliknya, peran mekanisme kompensasi sebagai penghubung antara kepemimpinan dan kinerja pegawai publik masih relatif kurang mendapat perhatian. Literatur reward juga menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya seragam: performance-related pay dapat meningkatkan performance


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

ketika target dan desain pembayaran jelas [21,25], tetapi dampaknya dapat melemah ketika pegawai mempertanyakan fairness, transparency, atau dukungan manajerial [23,24,27,28]. Kesenjangan ini penting pada birokrasi pemerintah daerah, tempat kepemimpinan dan TPP berjalan bersamaan dalam sistem pengelolaan kinerja aparatur.

Penelitian ini karena itu bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan terhadap TPP, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh TPP terhadap kinerja, serta peran mediasi TPP pada hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. Kontribusi penelitian terletak pada pengintegrasian perspektif kepemimpinan dan performance-related reward dalam satu model sektor publik subnasional. Secara teoretis, penelitian menempatkan TPP sebagai mekanisme pertukaran organisasional yang dapat menerjemahkan pengalaman kepemimpinan menjadi perilaku kerja. Secara praktis, temuan memberi dasar bagi penguatan kepemimpinan dan implementasi TPP yang lebih transparan, proporsional, dan terkait dengan tuntutan pekerjaan.

## LANDASAN TEORI

### Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini merujuk pada kemampuan pemimpin mengarahkan, mendukung, melibatkan, dan mendorong pegawai mencapai sasaran kerja. Pengukuran mengikuti empat perilaku dalam Path-Goal Theory, yaitu directive, supportive, participative, dan achievement-oriented leadership [33]. Dalam perspektif ini, pemimpin efektif membantu bawahan memahami tujuan, memperjelas jalur pencapaian, mengurangi hambatan, dan menghubungkan pencapaian dengan outcomes yang bernilai. Bukti kontemporer mendukung relevansi perilaku tersebut: participative leadership meningkatkan performance melalui keterlibatan pegawai [11], inclusive leadership memperkuat kondisi relasional yang mendukung kinerja [10,18], dan servant leadership meningkatkan performance melalui motivasi maupun perilaku inovatif [8,9].

Hubungan kepemimpinan dengan reward dan performance dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory [34]. Ketika pegawai mengalami dukungan, kejelasan, keterlibatan, dan perlakuan yang dianggap positif dari pimpinan, mereka cenderung membalas hubungan tersebut melalui komitmen dan usaha kerja yang lebih besar. Temuan tentang managerial support dan pay satisfaction [24], employee-oriented HR policy [12], serta leader-member exchange [16,19] memperlihatkan bahwa kualitas hubungan sosial dapat menentukan bagaimana praktik organisasi diterjemahkan menjadi performance.

### Tunjangan Tambahan Penghasilan

TPP merupakan tambahan penghasilan bagi pegawai yang diberikan di luar gaji berdasarkan kriteria tertentu. Dalam studi ini, konstruk TPP merefleksikan persepsi terhadap kesesuaian tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja, kondisi kerja, tempat kerja, dan kelangkaan profesi. Kerangka tersebut dapat dipahami melalui perspektif equity/organizational justice: pegawai membandingkan kontribusi, tuntutan pekerjaan, dan rewards yang diterima, kemudian membentuk penilaian mengenai kewajaran pertukaran [35]. Literatur performance-related pay menegaskan bahwa efektivitas pembayaran bergantung pada kejelasan target, desain pembayaran, konteks, serta persepsi pegawai [21,22,23].

Reward tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Pay-for-performance dapat meningkatkan performance ketika pembayaran dipandang terkait dengan pencapaian dan memberi sinyal penghargaan yang jelas [25,26]. Namun, reward juga dapat memunculkan pressure dan respons negatif ketika fairness atau dukungan organisasi dipertanyakan [24,27,28]. Karena itu, peran TPP dalam penelitian ini tidak hanya dipahami

sebagai jumlah uang, tetapi sebagai praktik reward yang dipersepsikan pegawai dalam hubungan pertukaran dengan organisasi.

**Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah perilaku dan hasil kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kajian sistematis menunjukkan bahwa job performance bersifat multidimensional dan perlu dilihat tidak hanya dari hasil tugas inti, tetapi juga dari perilaku kontekstual dan kemampuan beradaptasi [5]. Validasi Individual Work Performance Questionnaire juga memperkuat pemisahan task performance, contextual performance, dan counterproductive work behavior sebagai aspek yang berbeda [6,7]. Dalam sektor publik, kinerja juga dipengaruhi orientasi pelayanan dan motivasi untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan masyarakat [1,3,4].

Penelitian ini menggunakan indikator perilaku ASN yang mengacu pada orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi sebagaimana kerangka nilai aparatur dalam Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 [36]. Penggunaan indikator tersebut menempatkan kinerja sebagai perilaku kerja yang relevan dengan konteks birokrasi Indonesia. Studi Srimulyani et al. juga menunjukkan bahwa budaya AKHLAK dapat menjadi mekanisme penting yang menghubungkan inclusive leadership dan employee performance [18].

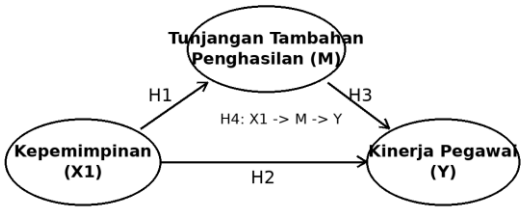
**Pengembangan Hipotesis**

Kepemimpinan yang memberi arahan, dukungan, kesempatan berpartisipasi, dan orientasi prestasi dapat memperjelas ekspektasi serta meningkatkan persepsi pegawai terhadap praktik penghargaan organisasi. Bukti bahwa dukungan manajerial berinteraksi dengan kepuasan pembayaran [24] dan bahwa kebijakan SDM yang berorientasi pegawai membentuk efek kepemimpinan [12] mendukung hubungan tersebut. H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap TPP.

Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja melalui kejelasan peran, motivasi, dukungan, dan hubungan pertukaran yang lebih baik. Hubungan positif leadership-performance ditemukan pada berbagai konteks sektor publik dan organisasi [1,2,8,9,10,11,13]. H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

TPP yang dipersepsikan adil, relevan dengan tuntutan pekerjaan, dan transparan dapat meningkatkan dorongan untuk memenuhi standar kerja. Literatur performance-related pay dan total reward menunjukkan bahwa desain penghargaan berhubungan dengan performance dan productivity [21,25,26], sedangkan keadilan dan transparansi menentukan respons terhadap sistem pembayaran [23,27]. H3: TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Social Exchange Theory dan Equity Theory mengisyaratkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap performance dapat diterjemahkan melalui reward yang dipersepsikan sebagai bagian dari pertukaran yang adil [34,35]. Dengan demikian, perilaku pemimpin dapat membentuk pengalaman terhadap implementasi TPP, yang kemudian mendorong reciprocation melalui kinerja. H4: TPP memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.




**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan metode survei. Lokasi penelitian adalah Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Tenggara. Populasi penelitian berjumlah 57 pegawai dan seluruh 57 pegawai menjadi responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner, sedangkan dokumentasi organisasi digunakan sebagai data pendukung. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert lima tingkat dari 1 (sangat tidak setuju/sangat tidak baik) sampai 5 (sangat setuju/sangat baik).

Kepemimpinan diukur melalui empat dimensi Path-Goal Leadership: directive, supportive, participative, dan achievement-oriented leadership [33]. TPP direfleksikan melalui beban kerja, kondisi kerja, tempat kerja, dan kelangkaan profesi sesuai operasionalisasi dalam penelitian. Kinerja pegawai direfleksikan melalui orientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonis, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi [36]. Dengan demikian, unit analisis adalah individu pegawai dan seluruh konstruk diukur berdasarkan persepsi responden.

Analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada tujuan prediktif dan kemampuan metode mengestimasi model pengukuran serta struktural secara simultan. Evaluasi model mengikuti praktik mutakhir melalui pemeriksaan kualitas measurement model dan structural model, termasuk outer loading, reliabilitas internal, convergent validity, discriminant validity, collinearity, koefisien jalur, serta bootstrapping untuk pengujian signifikansi [30,31,32]. Analisis mediasi dilakukan dengan menilai hubungan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui TPP dan membandingkannya dengan jalur langsung.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola hubungan yang diajukan dalam model memperoleh dukungan empiris. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap TPP, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian jalur tidak langsung juga menunjukkan bahwa TPP memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Pada model pengukuran, indikator kepemimpinan direktif dilaporkan menjadi indikator yang paling kuat dalam merefleksikan kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan pentingnya kejelasan instruksi, arahan mengenai apa yang harus dikerjakan, dan penjelasan cara menyelesaikan tugas. Pada konstruk TPP, indikator tempat kerja dilaporkan paling kuat, yang menggambarkan pentingnya keamanan, kenyamanan, dan kesesuaian lingkungan tempat kerja dalam persepsi pegawai terhadap implementasi tambahan penghasilan. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Ringkasan Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis dan Hubungan | Temuan |
|---|---|
| H1: Kepemimpinan -> TPP | Positif dan signifikan; diterima |
| H2: Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai | Positif dan signifikan; diterima |
| H3: TPP -> Kinerja Pegawai | Positif dan signifikan; diterima |
| H4: Kepemimpinan -> TPP -> Kinerja Pegawai | Mediasi penuh; diterima |

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap TPP

Temuan H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang semakin baik diikuti oleh persepsi yang semakin baik terhadap TPP. Dalam konteks penelitian, perilaku direktif,

suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi tidak dimaknai sebagai kewenangan pemimpin untuk menentukan nominal TPP secara bebas, melainkan sebagai pengalaman kepemimpinan yang dapat membentuk kejelasan ekspektasi, komunikasi, dan persepsi pegawai terhadap implementasi kebijakan reward. Hal ini penting karena TPP diukur melalui persepsi terhadap beban kerja, kondisi kerja, tempat kerja, dan kelangkaan profesi.

Interpretasi tersebut selaras dengan Social Exchange Theory: dukungan dan kejelasan dari pimpinan memperkuat persepsi bahwa organisasi memperhatikan kontribusi pegawai [34]. Khalid menemukan bahwa managerial support memengaruhi hubungan pay satisfaction dengan task performance [24], sedangkan Ludwikowska menunjukkan bahwa employee-oriented HR policy membentuk cara servant leadership diterjemahkan menjadi outcomes pegawai [12]. Penelitian tentang pay transparency juga menegaskan bahwa organizational justice dan perceived organizational support menjadi mekanisme penting dalam respons pegawai terhadap pembayaran [27]. Karena itu, pemimpin berperan terutama pada kualitas implementasi, komunikasi, dan legitimasi sistem TPP, bukan pada perubahan nominal semata.

**Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

H2 menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara substantif, hasil ini memperlihatkan bahwa arahan yang jelas membantu pegawai memahami prioritas, dukungan pimpinan mengurangi hambatan kerja, partisipasi meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan, dan orientasi prestasi mendorong pencapaian standar kerja. Dominannya indikator directive leadership pada model pengukuran juga masuk akal pada birokrasi yang bekerja dengan prosedur, koordinasi, dan tanggung jawab administratif yang membutuhkan kejelasan instruksi.

Temuan konsisten dengan penelitian Schwarz et al. yang menunjukkan bahwa public leadership berkaitan dengan public service motivation dan job performance [1], serta Tran dan Hoang yang menemukan employee participation dan public service motivation sebagai mekanisme penting leadership-performance [2]. Bukti pada servant leadership juga menunjukkan hubungan positif dengan performance melalui innovative behavior dan public service motivation [8,9]. Inclusive dan participative leadership memperlihatkan pola serupa karena keterbukaan, partisipasi, dan relasi suportif memperkuat kontribusi pegawai [10,11]. Hasil juga konsisten dengan bukti self-efficacy dan leader support [13], ethical leadership [14,15], serta leader-member exchange [16,19]. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat argumen bahwa leadership-performance relationship dalam sektor publik bekerja melalui kombinasi kejelasan peran, dukungan, partisipasi, dan kualitas pertukaran sosial.

**Pengaruh TPP terhadap Kinerja Pegawai**

H3 menunjukkan bahwa TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan mengindikasikan bahwa ketika tambahan penghasilan dipersepsikan selaras dengan beban dan kondisi pekerjaan, pegawai cenderung merespons melalui perilaku kerja yang lebih mendukung tujuan organisasi. Dalam kerangka equity, reward menjadi bermakna ketika pegawai melihat adanya kesesuaian antara kontribusi dan outcomes yang diterima [35]. Hal ini menjelaskan mengapa aspek tempat kerja dan karakteristik pekerjaan dapat menjadi bagian penting dari persepsi terhadap TPP.

Temuan tersebut sejalan dengan Park yang menunjukkan bahwa efektivitas performance-related pay bergantung pada target, desain pembayaran, dan konteks [21]. Meta-analisis Chen et al. menunjukkan bahwa pay-for-performance dapat meningkatkan job performance, tetapi juga dapat memengaruhi


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

motivasi dan performance pressure secara bersamaan [25]. Total reward system juga berhubungan dengan produktivitas melalui kepuasan dan kondisi psikologis pegawai [26]. Di sisi lain, Bae [23], Stofberg et al. [27], dan Sudha et al. [28] menunjukkan bahwa respons pegawai terhadap financial rewards bergantung pada fairness, transparency, support, dan konteks organisasi. Karena itu, implikasi utama penelitian bukan sekadar menaikkan besaran TPP, melainkan memastikan kriteria, komunikasi, dan implementasinya dapat dipahami sebagai proporsional dan adil.

**Peran Mediasi TPP pada Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja**

H4 menunjukkan bahwa TPP memediasi secara penuh pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperluas literatur karena sebagian besar penelitian kepemimpinan sektor publik menempatkan mediator psikologis atau perilaku, seperti public service motivation, participation, self-efficacy, dan innovative work behavior [1,2,8,9,13]. Penelitian ini memperlihatkan bahwa mekanisme reward juga dapat menjadi jalur yang menghubungkan pengalaman kepemimpinan dengan performance pegawai.

Secara teoritis, kombinasi Social Exchange Theory dan Equity Theory memberikan penjelasan yang koheren. Pemimpin yang memberi arahan, dukungan, kesempatan berpartisipasi, dan orientasi prestasi dapat memperkuat persepsi bahwa organisasi menjalankan hubungan pertukaran secara jelas dan suportif [34]. Ketika TPP kemudian dipersepsikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan diterapkan secara adil, pegawai memiliki alasan lebih kuat untuk membalas hubungan tersebut melalui performance [35]. Argumen ini sejalan dengan temuan mengenai managerial support dan pay satisfaction [24], pay transparency dan organizational justice [27], serta employee-oriented HR policy [12].

Meski demikian, mediasi reward perlu dipahami secara hati-hati. Aoki dan Rawat menunjukkan bahwa performance-based pay sangat bergantung pada konteks institusional [22], sedangkan Chen et al. menunjukkan adanya kemungkinan performance pressure [25]. Temuan Sudha et al. juga memperlihatkan bahwa financial reward pada civil service tidak selalu menghasilkan pola langsung yang sederhana [28]. Oleh sebab itu, kontribusi penelitian ini terletak pada penekanan bahwa TPP efektif bukan karena uang bekerja secara mekanis, tetapi karena reward menjadi bagian dari sistem pertukaran, keadilan, dan pengelolaan kinerja yang dibentuk oleh kepemimpinan.

**Implikasi Teoretis, Praktis, dan Keterbatasan**

Secara teoretis, penelitian mengintegrasikan kepemimpinan, reward, dan employee performance dalam konteks pemerintah daerah. Hasil memperluas studi yang sebelumnya lebih banyak menggunakan mediator psikologis dengan menunjukkan peran TPP sebagai mekanisme organisasional. Temuan juga relevan dengan kajian kinerja yang menekankan multidimensionalitas performance [5,6,7] dan dengan studi budaya AKHLAK yang menunjukkan bahwa konteks nilai birokrasi dapat memengaruhi hubungan kepemimpinan dan performance [18].

Secara praktis, pimpinan perlu memperkuat kejelasan tugas tanpa mengabaikan dukungan dan partisipasi. Implementasi TPP perlu disertai penjelasan kriteria yang transparan, keterkaitan yang jelas dengan karakteristik pekerjaan, mekanisme evaluasi, dan komunikasi yang konsisten. Pendekatan tersebut lebih sesuai dengan bukti bahwa performance-related reward bekerja melalui desain, fairness, dan perceived support [21,23,24,27].

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Data berasal dari satu biro pemerintah daerah dengan 57 responden sehingga generalisasi harus dilakukan secara hati-hati. Seluruh variabel diukur berdasarkan persepsi responden dalam desain cross-sectional, sehingga hubungan yang ditemukan tidak dapat

ditafsirkan sebagai kausalitas temporal yang kuat. Selain itu, TPP dioperasionalisasikan sebagai persepsi terhadap implementasi tambahan penghasilan, bukan jumlah pembayaran administratif yang diterima. Penelitian berikutnya perlu memadukan data persepsi dengan data objektif, menggunakan sampel multi-instansi, dan menguji model secara longitudinal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap TPP. Temuan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang jelas, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi berkaitan dengan persepsi yang lebih baik terhadap implementasi tambahan penghasilan.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kejelasan arahan, dukungan, partisipasi, dan orientasi prestasi menjadi mekanisme yang relevan bagi perilaku kerja aparatur.
3. TPP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Reward menjadi lebih bermakna ketika dipersepsikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan diterapkan secara adil serta transparan.
4. TPP memediasi secara penuh hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan menempatkan TPP sebagai mekanisme pertukaran organisasional yang membantu menerjemahkan pengalaman kepemimpinan menjadi performance pegawai sektor publik.
5. Secara keseluruhan, peningkatan kinerja pegawai sektor publik memerlukan integrasi antara kualitas kepemimpinan dan tata kelola reward. Fokus pada kepemimpinan tanpa memperhatikan fairness dan implementasi TPP, atau sebaliknya, berpotensi menghasilkan dampak yang kurang optimal.

### Saran

1. Penelitian selanjutnya perlu menguji model pada beberapa organisasi pemerintah daerah dengan ukuran sampel lebih besar agar validitas eksternal meningkat.
2. Studi berikutnya disarankan menggunakan data longitudinal dan mengombinasikan persepsi TPP dengan data objektif mengenai besaran serta kriteria pembayaran untuk menguji proses mediasi secara lebih kuat.
3. Pengembangan model dapat memasukkan organizational justice, pay satisfaction, public service motivation, atau work engagement sebagai mediator berantai untuk menjelaskan mekanisme leadership-reward-performance secara lebih rinci.
4. Penelitian multi-group dapat digunakan untuk menguji apakah pola hubungan berbeda menurut kelompok jabatan, masa kerja, atau karakteristik organisasi tanpa membuat asumsi berbasis demografi yang tidak diuji secara statistik.

## DAFTAR PUSTAKA

[1] Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A., 2020, Can public leadership increase public service motivation and job performance?, Public Administration Review, 80(4), 543-554, https://doi.org/10.1111/puar.13182.

[2] Tran, Y.T., & Hoang, T.C., 2024, Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation, International Review of Administrative Sciences, 90(4), 793-809, https://doi.org/10.1177/00208523241230439.

[3] Fan, Y., Blalock, E.C., & Lyu, X., 2022, A meta-analysis of the relationship between public service motivation and individual job performance: Cross-validating the effect of culture, International Public Management Journal, 25(7), 1115-1130,


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2072425.

[4] Giauque, D., Renard, K., Cornu, F., & Emery, Y., 2022, Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis, Public Personnel Management, 51(3), 263-290, https://doi.org/10.1177/00910260211073154.

[5] Krijgsheld, M., Tummers, L.G., & Scheepers, F.E., 2022, Job performance in healthcare: A systematic review, BMC Health Services Research, 22, 149, https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5.

[6] van der Vaart, L., 2021, The performance measurement conundrum: Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire in South Africa, South African Journal of Economic and Management Sciences, 24(1), a3581, https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3581.

[7] Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S.V., & Koopmans, L., 2024, The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric properties of the Italian version, European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 14(1), 49-63, https://doi.org/10.3390/ejihpe14010004.

[8] Vuong, B.N., 2023, The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: Does public service motivation matter?, Asia Pacific Journal of Public Administration, 45(3), 295-315, https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517.

[9] Mishra, S., & Hassen, M.H., 2023, Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations, International Journal of Public Leadership, 19(1), 64-80, https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025.

[10] Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L., 2022, Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector, Public Performance & Management Review, 45(3), 672-705, https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2069138.

[11] Khassawneh, O., & Elrehail, H., 2022, The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory, Administrative Sciences, 12(4), 195, https://doi.org/10.3390/admsci12040195.

[12] Ludwikowska, K., 2023, Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance, International Journal of Productivity and Performance Management, 72(8), 2335-2348, https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0525.

[13] Surucu, L., Maslakci, A., & Sesen, H., 2022, Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model, Baltic Journal of Management, 17(4), 467-483, https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306.

[14] Schwepker, C.H., & Dimitriou, C.K., 2021, Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, 94, 102860, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102860.

[15] Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A., & Kiran, A., 2022, Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance?, Social Responsibility Journal, 18(1), 154-177, https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0393.

[16] Sutanto, E.M., & Hendarto, K., 2020, Leader-member exchange, job involvement, and performance, International Journal of

Business and Society, 21(2), 693-702, https://doi.org/10.33736/ijbs.3283.2020.

[17] Xie, Z., Wu, N., Yue, T., Jie, J., Hou, G., & Fu, A., 2020, How leader-member exchange affects creative performance: An examination from the perspective of self-determination theory, Frontiers in Psychology, 11, 573793, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.573793.

[18] Srimulyani, V.A., Rustiyaningsih, S., Hermanto, Y.B., & Farida, F.A., 2023, Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance, Sustainable Futures, 6, 100138, https://doi.org/10.1016/j.sftr.2023.100138.

[19] Gabel-Shemueli, R., & Riva, F., 2021, Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction, Academia Revista Latinoamericana de Administracion, 34(4), 578-593, https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2020-0255.

[20] Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C., 2025, A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration, The American Review of Public Administration, advance online publication, https://doi.org/10.1177/02750740241290810.

[21] Park, J., 2022, What makes performance-related pay effective in the public sector? Target, pay design, and context, Review of Public Personnel Administration, 42(3), 416-443, https://doi.org/10.1177/0734371X21990722.

[22] Aoki, N., & Rawat, S., 2020, Performance-based pay: Investigating its international prevalence in light of national contexts, The American Review of Public Administration, 50(8), 865-879, https://doi.org/10.1177/0275074020919995.

[23] Bae, K.B., 2023, The differing effects of individual- and group-based pay for performance on employee satisfaction, Public Management Review, 25(3), 601-619, https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1988270.

[24] Khalid, K., 2020, The impact of managerial support on the association between pay satisfaction, continuance and affective commitment, and employee task performance, SAGE Open, 10(1), 1-13, https://doi.org/10.1177/2158244020914591.

[25] Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T., 2022, A cognitive evaluation and equity-based perspective of pay for performance on job performance: A meta-analysis and path model, Frontiers in Psychology, 13, 1039375, https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375.

[26] Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F., 2022, Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian generation Z workers, Journal of Asia Business Studies, 16(6), 1041-1065, https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154.

[27] Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C.M., 2022, Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice, Employee Relations, 44(7), 162-182, https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077.

[28] Sudha, A., Azam, S.M.F., & Tham, J., 2025, The effectiveness of financial reward on improving the job performance of public sector employees: The role of organizational commitment, International Journal of Productivity and Performance Management, 74(4), 1180-1200, https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

0507.

[29] Roos, M., Reale, J., & Banning, F., 2022, A value-based model of job performance, PLOS ONE, 17(1), e0262430, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0262430.

[30] Hair, J.F., Howard, M.C., & Nitzl, C., 2020, Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis, Journal of Business Research, 109, 101-110, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069.

[31] Sarstedt, M., Hair, J.F., Pick, M., Liengaard, B.D., Radomir, L., & Ringle, C.M., 2022, Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade, Psychology & Marketing, 39(5), 1035-1064, https://doi.org/10.1002/mar.21640.

[32] Hair, J.F., & Alamer, A., 2022, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example, Research Methods in Applied Linguistics, 1(3), 100027, https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027.

[33] House, R.J., & Mitchell, T.R., 1974, Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.

HALAMAN INI ENGAJA DIKOSONGKAN


ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)