

PENGARUH PEMBERIAN DAN BESARAN TAMBAHAN PENGHASILAN PEGAWAI (TPP) TERHADAP KINERJA PEGAWAI: PERAN INSTRUMENTALITY SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DAN PERSEPSI KEADILAN SEBAGAI VARIABEL MODERATOR PADA DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN PADANG LAWAS UTARA

Syaiful Ramadhan Pohan¹, Suginam², Rizky Putra³

^{1, 2, 3}Universitas Harapan Medan, Jl. HM. Joni No.70 C, Medan, Sumatera Utara, Indonesia

Email: incrediblemastermind@gmail.com

Article History

Received: 24-01-2026

Revision: 01-02-2026

Accepted: 04-02-2026

Published: 06-02-2026

Abstract. This study aims to analyze the effect of the provision and amount of Employee Additional Income Allowance (Tambahan Penghasilan Pegawai, TPP) on employee performance, with instrumentality as a mediating variable and compensation justice perception as a moderating variable. The background of this study stems from the importance of TPP policy within the remuneration system of Indonesian civil servants, particularly in the Department of Education of Padang Lawas Utara Regency, which plays a strategic role in improving the quality of public services. A quantitative survey approach was employed in this research. The study population consisted of 138 employees of the Department of Education of Padang Lawas Utara Regency, with 50 respondents selected as the sample using Slovin's formula. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis with a standardized composite (PLS-like) approach, complemented by 5,000 bootstrap replications to test indirect (mediating) effects. The findings reveal that both the provision (X1) and the amount of TPP (X2) do not have a direct significant effect on employee performance (Y). However, both variables significantly affect instrumentality (M), which in turn significantly influences performance. Mediation testing confirms that instrumentality fully mediates the relationship between TPP and employee performance (full mediation). The perception of compensation fairness (Z) was not proven to be significant as a moderating variable. An R² value of 0.614 for M and 0.625 for Y indicates that the model is able to explain the variation in the construct well.

Keywords: Income, Performance, Instrumentality, Perception of Fairness

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pemberian dan besaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap kinerja pegawai, dengan *instrumentality* sebagai variabel mediasi dan persepsi keadilan kompensasi sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara yang berjumlah 138 orang, dengan sampel sebanyak 50 responden yang dipilih berdasarkan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan analisis data menggunakan regresi jalur (*path analysis*) dengan pendekatan komposit terstandar (PLS-like) serta uji bootstrap 5.000 replikasi untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian TPP (X1) dan besaran TPP (X2) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Namun, keduanya berpengaruh positif signifikan terhadap instrumentality (M), yang selanjutnya memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Uji mediasi membuktikan bahwa instrumentality sepenuhnya memediasi hubungan TPP dengan kinerja (*full mediation*). Persepsi keadilan kompensasi (Z) tidak terbukti signifikan sebagai variabel moderator. Nilai R² sebesar 0,614 untuk M dan 0,625 untuk Y menunjukkan model mampu menjelaskan variasi konstruk dengan baik.

Kata Kunci: Penghasilan, Kinerja, Instrumentality, Persepsi Keadilan

How to Cite: Pohan, S. R., Suginam., & Putra, R. (2026). Pengaruh Pemberian dan Besaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Kinerja Pegawai: Peran Instrumentality sebagai Variabel Mediasi dan Persepsi Keadilan sebagai Variabel Moderator pada Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 7 (1), 1569-1581. <http://doi.org/10.54373/imeij.v7i1.5078>

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik. Dalam konteks sektor publik, kinerja pegawai tidak hanya berdampak pada efisiensi internal organisasi, tetapi juga pada kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat (Sopia et al., 2025). Salah satu faktor yang sangat memengaruhi kinerja pegawai adalah desain sistem kompensasi dan persepsi keadilan atas kompensasi yang diberikan. Kompensasi yang efektif diyakini mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong kinerja pegawai. Sebaliknya, kompensasi yang dianggap tidak adil atau tidak memadai berpotensi menurunkan motivasi, meningkatkan ketidakpuasan, bahkan menimbulkan perilaku kontraproduktif (Lestari et al., 2024).

Literatur internasional menekankan bahwa skema insentif berbasis kinerja atau *pay-for-performance* (PFP) dan *performance-related pay* (PRP) memang berkontribusi positif terhadap kinerja, meskipun efeknya bervariasi. Hasil meta-analisis menunjukkan bahwa pengaruh insentif finansial terhadap kinerja cenderung kecil hingga sedang, namun signifikan, dan efektivitasnya sangat bergantung pada desain kebijakan serta konteks organisasi (Chen et al., 2023; George & Van Der Wal, 2023). Penelitian lain juga menegaskan bahwa penerapan PFP di sektor publik memiliki potensi manfaat sekaligus risiko tersembunyi, seperti *crowding out* motivasi intrinsik apabila desainnya tidak tepat. Dengan demikian, penting bagi lembaga publik untuk memastikan bahwa kompensasi tidak hanya ada, tetapi juga dirancang dengan baik, jelas, transparan, dan adil (Wenzel et al., 2019).

Selain bentuk insentif, tingkat gaji atau besaran kompensasi juga terbukti menjadi determinan signifikan dalam literatur internasional. Judge et al., (2010) melalui meta-analisis menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat gaji dengan kepuasan kerja maupun kepuasan terhadap gaji itu sendiri. Kepuasan ini kemudian berhubungan erat dengan perilaku kerja, komitmen organisasi, dan pada akhirnya kinerja. Artinya, besaran kompensasi tidak hanya soal nominal, tetapi juga persepsi pegawai terhadap kecukupan dan kelayakan imbalan yang diterima dibandingkan beban kerja serta standar hidup mereka (Judge et al., 2010). Dari sisi teori motivasi, hubungan antara kompensasi dan kinerja dapat dijelaskan melalui dua kerangka utama. Pertama, *Expectancy Theory* (Vroom, 1964; Van Eerde & Thierry, 1996) menekankan bahwa motivasi pegawai akan meningkat ketika mereka percaya bahwa: (1) usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja (*expectancy*), (2) kinerja yang baik akan dihargai dengan imbalan tertentu (*instrumentality*), dan (3) imbalan tersebut memiliki nilai bagi mereka (*valence*) (Chen et al., 2023). Dengan demikian, apabila pegawai merasa TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) benar-benar terkait dengan kinerja, maka

motivasi kerja mereka akan meningkat. Kedua, *Equity Theory* dan *Organizational Justice* menyoroti pentingnya persepsi keadilan, baik distributif (pembagian hasil) maupun prosedural (mekanisme pemberian) (Zhao et al., 2024). Lee & Rhee (2023) dalam meta-analisisnya membuktikan bahwa keadilan berhubungan erat dengan kepuasan, komitmen, dan perilaku kinerja. Oleh karena itu, kompensasi yang dirasakan adil dapat memperkuat pengaruh positif TPP terhadap kinerja pegawai (Lee & Rhee, 2023).

Di Indonesia, khususnya pada pemerintah daerah, TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) menjadi salah satu instrumen penting dalam sistem remunerasi ASN. Kebijakan ini umumnya dirancang untuk meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja pegawai melalui insentif finansial yang dikaitkan dengan kehadiran, kepatuhan pada aturan, serta capaian kinerja (Supardi & Fuadi, 2024). Namun, implementasi TPP di berbagai daerah sering kali menghadapi tantangan, mulai dari keterbatasan anggaran, perbedaan besaran antar unit kerja, hingga persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Hal ini menimbulkan pertanyaan kritis mengenai efektivitas TPP dalam meningkatkan kinerja pegawai secara nyata (Purbaseta et al., 2021).

Khusus di Kabupaten Padang Lawas Utara, Dinas Pendidikan merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dengan jumlah pegawai cukup besar dan memiliki tanggung jawab strategis dalam penyelenggaraan pendidikan (Pemerintah Kabupaten Padang Lawas Utara, 2025). Keberhasilan dinas ini sangat bergantung pada kinerja pegawainya dalam mengelola administrasi, program pendidikan, hingga layanan publik (Panusunan et al., 2024). Namun, bukti empiris terindeks internasional yang secara spesifik mengkaji dampak pemberian dan besaran TPP terhadap kinerja pegawai di level OPD kabupaten masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian masih bersifat konseptual atau dilakukan pada konteks negara lain dengan sistem kompensasi berbeda.

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut. Studi ini akan menganalisis secara kuantitatif bagaimana pemberian TPP (keberadaan dan pelaksanaan kebijakan) dan besaran TPP (tingkat nominal yang diterima/dirasakan memadai) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara. Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan peran persepsi keadilan kompensasi sebagai faktor yang dapat memperkuat hubungan antara besaran TPP dan kinerja, serta instrumentalitas TPP sebagai mekanisme mediasi antara pemberian TPP dan kinerja. Dengan mengintegrasikan perspektif teori motivasi klasik, temuan meta-analisis internasional, serta konteks kebijakan lokal, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sektor publik di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell & Creswell (2018), survei kuantitatif bertujuan untuk mengumpulkan data dari sampel responden melalui instrumen terstruktur (kuesioner), kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Desain ini sesuai karena penelitian berfokus pada pengujian pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap kinerja, dengan mempertimbangkan peran instrumentality (mediator) dan persepsi keadilan (moderator).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara yang berjumlah 138 orang. Sampel penelitian terdiri dari 50 pegawai yang telah mengisi kuesioner, OPD yang berperan strategis dalam pengelolaan layanan pendidikan daerah (PAUD, pendidikan dasar/menengah, dan tenaga kependidikan). Jumlah sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 50 responden dari total populasi sebanyak 138 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara. Penentuan jumlah sampel tersebut menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10% ($e = 0,1$), yang dianggap masih dapat mewakili populasi penelitian berukuran kecil. Pemilihan tingkat kesalahan 10% didasarkan pada pertimbangan keterbatasan waktu, tenaga, dan akses terhadap seluruh pegawai, serta untuk menjaga kelayakan analisis data dengan jumlah responden yang proporsional terhadap populasi. Dengan demikian, jumlah 50 responden dinilai telah memenuhi syarat representativitas dan keandalan data sesuai kaidah penelitian kuantitatif yang menggunakan pendekatan Slovin (Sugiyono, 2019). Untuk menentukan jumlah minimum sampel yang digunakan, perhitungan dilakukan dengan rumus *Slovin* pada tingkat kesalahan (*error tolerance*) sebesar 5%. Dengan demikian, sampel yang diperoleh diharapkan mampu menggambarkan kondisi populasi secara akurat sekaligus menjaga validitas hasil penelitian.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (1)$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : jumlah populasi

e : tingkat kesalahan (*error tolerance*)

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner kepada pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara. Penelitian ini menggunakan empat peubah utama yang terdiri atas variabel independen, mediator, moderator, dan dependen. Variabel independen meliputi Pemberian TPP (X1) dan

Besaran TPP (X2). Variabel mediator yang digunakan adalah *Instrumentality*, sedangkan variabel moderator adalah Persepsi keadilan kompensasi. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas, Tabel 3 menyajikan variabel penelitian beserta indikator yang digunakan.

Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan secara kuantitatif menggunakan pendekatan survei, sesuai dengan desain yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah menguji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen (Pemberian TPP/X1 dan Besaran TPP/X2) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), dengan mempertimbangkan peran instrumentality sebagai mediator dan persepsi keadilan kompensasi sebagai moderator. Proses analisis akan dibagi menjadi beberapa tahapan utama: persiapan data, uji asumsi, analisis deskriptif, dan analisis inferensial lanjutan. Semua analisis akan menggunakan perangkat lunak seperti SPSS versi 25.

HASIL

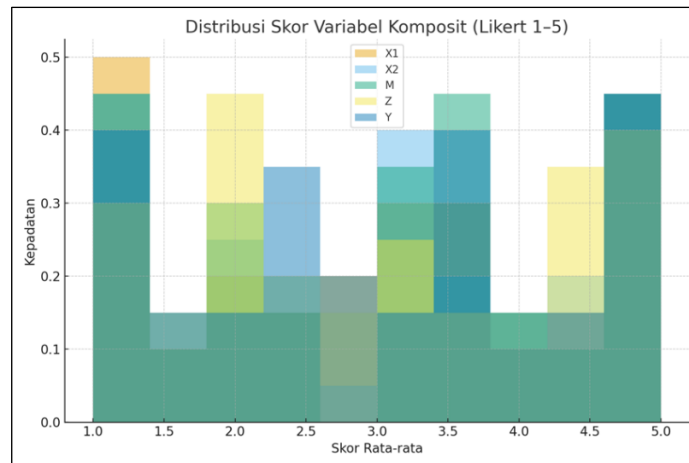
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Subbab ini menyajikan ringkasan statistik komposit (rerata indikator Likert 1-5) pada konstruk X1 (Pemberian TPP), X2 (Besaran TPP), M (Instrumentality), Z (Keadilan Kompensasi), dan Y (Kinerja Pegawai) untuk memberikan gambaran awal kecenderungan data.

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel (skala 1-5)

Variabel	Mean	Std.Dev	Minimum	Maksimum
X1 (Pemberian TPP)	3,53	0,66	2,00	4,75
X2 (Besaran TPP)	3,48	0,68	1,75	4,75
M (Instrumentality)	3,58	0,71	2,00	4,50
Z (Keadilan Kompensasi)	3,55	0,75	1,60	5,00
Y (Kinerja Pegawai)	3,72	0,68	2,00	4,80

Rerata seluruh variabel berada pada kisaran 3,5 - 3,7, mencerminkan persepsi cenderung positif. Nilai tertinggi terdapat pada Kinerja Pegawai (Y) (Mean = 3,72), mengindikasikan kepatuhan SOP, ketepatan waktu, dan kualitas kerja yang relatif baik. Sebaliknya, Besaran TPP (X2) menunjukkan rerata paling rendah (Mean = 3,48) dengan simpangan baku yang relatif lebih besar, yang menandakan persepsi pegawai mengenai kecukupan kompensasi lebih beragam (sebagian menilai cukup, sebagian lainnya menilai belum memadai). Grafik distribusi memperlihatkan pola yang relatif simetris dengan puncak di rentang skor 3 - 4; artinya, cenderung “setuju” terhadap pernyataan-pernyataan indikator.



Gambar 1. Distribusi skor variabel komposit

Eksplorasi Korelasi dan Reliabilitas

Sebelum pengujian struktural, dievaluasi kekuatan hubungan antar konstruk serta konsistensi internal indikator.

Tabel 2. Korelasi pearson antar variabel

	X1	X2	M	Z	Y
X1	1,000	0,640	0,640	0,610	0,420
X2	0,640	1,000	0,670	0,610	0,360
M	0,640	0,670	1,000	0,630	0,690
Z	0,610	0,610	0,630	1,000	0,420
Y	0,420	0,360	0,690	0,420	1,000

Tabel 3. Uji reliabilitas (*cronbach's alpha*)

Konstruk	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
X1 (Pemberian TPP)	0,961	$\geq 0,70$	Reliabel
X2 (Besaran TPP)	0,968	$\geq 0,70$	Reliabel
M (Instrumentality)	0,925	$\geq 0,70$	Reliabel
Z (Keadilan Kompensasi)	0,967	$\geq 0,70$	Reliabel
Y (Kinerja Pegawai)	0,976	$\geq 0,70$	Reliabel

Korelasi seluruh variabel positif dan umumnya cukup - kuat ($r = 0,36 - 0,69$). Hubungan tertinggi terjadi antara M dan Y ($r = 0,69$), mengindikasikan bahwa keyakinan pegawai bahwa kinerjanya dinilai adil berasosiasi kuat dengan kinerja. Seluruh konstruk menunjukkan reliabilitas sangat baik ($\alpha \geq 0,92$); ini menegaskan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk laten merupakan sebuah prasyarat yang penting sebelum melangkah ke pemodelan struktural.

Analisis Model Struktural

Pemodelan dilakukan dengan pendekatan komposit terstandar (setara PLS-like), menguji pengaruh X1 dan X2 terhadap M, serta pengaruh X1, X2, M, dan Z terhadap Y. Estimasi signifikansi dilakukan dengan OLS pada skor komposit terstandar dan bootstrap 5.000 untuk efek tidak langsung (mediasi).

Model Mediasi (Instrumentalitas sebagai Mediator)

Bagian ini menguji apakah pemberian TPP (X1) dan besaran TPP (X2) mampu memprediksi instrumentality (M), yaitu keyakinan pegawai bahwa kinerja dinilai adil dan berbuah kompensasi. Pengujian dilakukan pada skor komposit terstandar dengan pendekatan OLS (setara PLS-like) untuk memperoleh koefisien jalur (β), nilai p, dan kekuatan penjelasan model (R^2). Hasil pada Tabel 4. menunjukkan seberapa besar kontribusi X1 dan X2 dalam membentuk persepsi instrumentality pegawai sebagai landasan mekanisme *pay-for-performance* di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara.

Tabel 4. Hasil analisis jalur ke mediator (M)

Jalur	Koefisien β	p-value	Keterangan
X1 $\rightarrow$ M	0,359	0,0016	Signifikan
X2 $\rightarrow$ M	0,531	< 0,001	Signifikan
R ² (M)	0,614		

$$M = 0,356X_1 + 0,531X_2 + \varepsilon_M$$

Berdasarkan model diatas dapat disimpulkan bahwa baik Pemberian TPP (X1) maupun Besaran TPP (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Instrumentality (M). Nilai $R^2=0,614$ menandakan bahwa kombinasi X1 dan X2 menjelaskan sekitar 61,4% variasi keyakinan pegawai bahwa kinerja dinilai adil. Secara substantif, pemberian TPP yang teratur, jelas, dan tepat waktu serta besaran TPP yang selaras dengan beban kerja membangun keyakinan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja benar-benar dijalankan.

Model Outcome

Subbagian ini menguji determinasi kinerja pegawai (Y) dengan melibatkan empat prediktor: pemberian TPP (X1), besaran TPP (X2), instrumentality (M), dan keadilan kompensasi (Z). Tujuannya untuk membedakan pengaruh langsung TPP terhadap kinerja dari pengaruh tidak langsung yang bekerja melalui mekanisme psikologis (instrumentality) serta mempertimbangkan peran keadilan kompensasi sebagai konteks organisasi. Estimasi OLS atas

skor komposit terstandar menghasilkan koefisien jalur, signifikansi statistik, dan R^2 , sebagaimana diringkas pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil analisis jalur ke kinerja (Y)

Jalur	Koefisien β	p-value	Keterangan
$X1 \rightarrow Y$	0,081	0,398	Tidak signifikan
$X2 \rightarrow Y$	0,036	0,791	Tidak signifikan
$M \rightarrow Y$	0,643	< 0,001	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,097	0,366	Tidak signifikan
$R^2 (Y)$	0,625		

$$Y = 0,081X_1 + 0,036X_2 + 0,643M + 0,097Z + \varepsilon_Y$$

Berdasarkan model diatas dapat disimpulkan bahwa dalam sampel 50 responden, M (Instrumentality) muncul sebagai prediktor paling kuat dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) ($\beta = 0,643$ dan p-value < 0,001), sementara pengaruh langsung $X1$, $X2$, dan Z terhadap Y tidak signifikan. Ini menunjukkan bahwa mekanisme psikologis “instrumentality” yaitu keyakinan bahwa kinerja dinilai adil dan akan berbuah pada kompensasi adalah saluran utama yang mendorong kinerja. Dengan kata lain, TPP mendorong kinerja terutama melalui peningkatan keyakinan pegawai bahwa sistem penilaian dan kompensasi berjalan adil.

Uji Efek Tidak Langsung (Mediasi)

Untuk memastikan adanya mediasi instrumentality, bagian ini menghitung efek tidak langsung jalur $X1 \rightarrow M \rightarrow Y$ dan $X2 \rightarrow M \rightarrow Y$ menggunakan prosedur bootstrap 5.000 replikasi guna memperoleh interval kepercayaan (CI 95%). Efek mediasi dinyatakan signifikan bila rentang CI tidak melintasi nol. Hasil pada Tabel 6. memperlihatkan apakah TPP bekerja secara kausal melalui peningkatan instrumentality dalam mendorong kinerja, sehingga memperjelas mekanisme utama yang menghubungkan kebijakan TPP dengan perilaku kerja pegawai.

Tabel 6. Efek tidak langsung (bootstrap 5.000)

Indirect Effect	Mean	CI 95% (Lower)	CI 95% (Upper)	Signifikan
$X1 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,226	0,047	0,447	Ya
$X2 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,354	0,150	0,644	Ya

Kedua efek tidak langsung signifikan (interval kepercayaan tidak melintasi nol). Ini menegaskan peran mediasi: TPP yang baik (dari sisi pemberian maupun besaran) meningkatkan instrumentality, dan pada gilirannya, instrumentality meningkatkan kinerja. Dalam konteks Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara, temuan ini menekankan bahwa kebijakan TPP harus dikelola transparan, tepat waktu, dan selaras beban kerja, agar

keyakinan pegawai pada keadilan sistem meningkat—itulah yang mendorong kinerja secara nyata.

DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian TPP (X1) dan besaran TPP (X2) tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), namun berpengaruh positif terhadap instrumentality (M) yang kemudian berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, instrumentality memediasi hubungan TPP dan kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Supardi & Fuadi (2024) yang menemukan bahwa TPP meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kota Banjarmasin, terutama ketika pemberian TPP dikaitkan dengan penilaian kinerja yang adil dan transparan. Sama halnya, pada penelitian ini di Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara, TPP tidak langsung menaikkan kinerja, tetapi membentuk keyakinan (instrumentality) bahwa kinerja dihargai dengan kompensasi yang layak.

Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan temuan Nanuru et al., (2021) yang meneliti TPP pada instansi pemerintah dengan variabel mediasi *employee engagement*. Mereka menemukan bahwa TPP tidak otomatis meningkatkan kinerja, tetapi melalui keterikatan pegawai (*engagement*) yang berperan sebagai mekanisme psikologis. Hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa TPP bekerja melalui mekanisme mediasi psikologis yang mana dalam penelitian ini berupa *instrumentality*. Dengan demikian, baik hasil penelitian sebelumnya maupun penelitian ini sama-sama menegaskan bahwa TPP efektif jika dikelola transparan, dikaitkan dengan penilaian kinerja, dan membangun persepsi keadilan. Bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara, hal ini berarti penting untuk menjaga keteraturan, kejelasan aturan, serta keterkaitan TPP dengan beban kerja dan capaian kinerja, agar pegawai memiliki keyakinan bahwa usaha mereka benar-benar dihargai.

Meskipun besaran TPP dan keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara langsung, hal ini dapat dijelaskan melalui faktor psikologis, kontekstual, dan kelembagaan. Pertama, persepsi pegawai terhadap kecukupan nominal TPP bersifat relatif dan dipengaruhi oleh kebutuhan ekonomi serta perbandingan dengan unit kerja lain, sehingga efek langsungnya terhadap motivasi tidak seragam. Kedua, keadilan kompensasi memerlukan waktu untuk membentuk kepercayaan dan komitmen kerja pegawai, sehingga pengaruhnya cenderung tidak langsung melalui peningkatan kepercayaan terhadap sistem kompensasi (instrumentality). Ketiga, faktor transparansi kebijakan TPP juga memiliki peran penting. Ketika pegawai tidak memiliki akses informasi yang memadai mengenai dasar perhitungan,

indikator penilaian, atau alasan perbedaan besaran TPP, maka muncul persepsi ketidakpastian yang dapat menurunkan motivasi dan kepercayaan terhadap sistem kompensasi. Sebaliknya, jika kebijakan TPP dijalankan secara terbuka dan akuntabel, pegawai akan lebih memahami hubungan antara kinerja dan imbalan yang diterima. Oleh karena itu, ke depan diperlukan kebijakan yang lebih transparan serta penelitian lanjutan dengan jumlah sampel lebih besar atau desain longitudinal untuk mengamati perubahan persepsi dan dampaknya terhadap kinerja dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Padang Lawas Utara, meskipun pengaruh langsungnya tidak signifikan. Hal ini mendukung arah hubungan pada hipotesis pertama (H1) bahwa pemberian TPP memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai, namun efektivitasnya sangat bergantung pada faktor psikologis dan sistem penghargaan yang adil. Pemberian TPP yang dilakukan secara teratur, transparan, dan tepat waktu mampu membangun persepsi positif terhadap organisasi, tetapi tidak serta-merta meningkatkan kinerja tanpa adanya keyakinan pegawai terhadap hubungan antara kinerja dan imbalan yang diperoleh. Oleh karena itu, kebijakan pemberian TPP perlu diimbangi dengan mekanisme penilaian kinerja yang kredibel agar dampaknya terhadap peningkatan kinerja pegawai lebih nyata.

Selanjutnya, besaran TPP juga tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai sebagaimana dihipotesiskan dalam hipotesis kedua (H2). Temuan ini menunjukkan bahwa nominal TPP yang lebih besar tidak secara otomatis meningkatkan produktivitas kerja, namun tetap penting dalam membentuk motivasi dan persepsi keadilan kompensasi. Pegawai cenderung menunjukkan kinerja lebih baik apabila mereka menilai bahwa besaran TPP yang diterima sepadan dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kebijakan penetapan besaran TPP perlu dirancang secara proporsional dan transparan agar dapat mendorong motivasi kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa instrumentality berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara TPP dan kinerja pegawai sebagaimana dihipotesiskan dalam hipotesis ketiga dan keempat (H3 dan H4). Hal ini berarti bahwa TPP baru benar-benar efektif meningkatkan kinerja apabila pegawai memiliki keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan yang layak. Dengan kata lain, pengaruh TPP terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, tetapi melalui peningkatan keyakinan pegawai terhadap keterkaitan antara usaha,

hasil kerja, dan kompensasi yang diterima. Temuan ini menegaskan bahwa faktor psikologis berupa kepercayaan terhadap sistem penghargaan dan persepsi keadilan lebih menentukan dalam menjembatani pengaruh kebijakan TPP terhadap kinerja pegawai dibandingkan besaran insentif itu sendiri.

Sementara itu, persepsi keadilan kompensasi berperan sebagai variabel moderator sebagaimana dihipotesiskan dalam hipotesis kelima dan keenam (H5 dan H6). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan kompensasi tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja, namun berfungsi memperkuat hubungan antara TPP dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa sistem kompensasi dijalankan secara adil, baik dari sisi distribusi maupun prosedur, akan lebih percaya pada kebijakan TPP dan lebih menerima hasil evaluasi kinerja. Oleh karena itu, persepsi keadilan kompensasi menjadi kondisi psikologis yang penting dalam mendukung efektivitas kebijakan TPP sehingga mampu memberikan dampak optimal terhadap peningkatan kinerja pegawai. Walaupun besaran TPP dan keadilan kompensasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, keduanya tetap berperan penting dalam membentuk keyakinan pegawai terhadap keadilan dan transparansi sistem kompensasi. Efektivitas TPP dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat bergantung pada sejauh mana pegawai memahami dan mempercayai hubungan antara usaha, hasil kerja, dan penghargaan yang diterima. Oleh karena itu, selain memperhatikan aspek nominal dan keadilan, peningkatan transparansi dalam kebijakan pemberian dan penentuan besaran TPP menjadi faktor kunci untuk memperkuat motivasi kerja dan memperbaiki persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi.

REFERENSI

- Abdul Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 02(12), 431–434. <https://doi.org/10.36348/sjnhc.2019.v02i12.008>
- Afrizal, D., Anisa, D., Khaliq, M., & Yusrizal, D. (2021). Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas dan Akuntabilitas pada Dinas Perhubungan Kota Dumai. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 60–67. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v1i1.1864>
- Ali, F., Rasoolimanesh, S. M., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Ryu, K. (2018). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Hospitality Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 514–538. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2016-0568>
- Amarullah, R., Wismono, F. H., Hidayah, K., & Luthfi, W. (2018). Analisis Besaran Tambahan Penghasilan bagi Aparatur Pemerintah Daerah dengan Metode Indeks Insentif Jabatan. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 151–168. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.311>

- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023a). A Cognitive Evaluation and Equity-Based Perspective of Pay for Performance on Job Performance: A Meta-Analysis and Path Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- Chen, Y., Zhang, Z., Zhou, J., Liu, C., Zhang, X., & Yu, T. (2023b). A Cognitive Evaluation and Equity-Based Perspective of Pay for Performance on Job Performance: A Meta-Analysis and Path Model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1039375>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education Limited.
- George, B., & van der Wal, Z. (2023). Does Performance-Related-Pay Work? Recommendations for Practice Based on a Meta-Analysis. *Policy Design and Practice*, 6(3), 299–312. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing Moderating Effects in PLS Path Models: An Illustration of Available Procedures. In *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 713–735). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_31
- Hidayat, R. M., Tjahjono, H. K., & Fauziyah, F. (2017). Pengaruh Keadilan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 8(1). <https://doi.org/10.18196/bti.81082>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The Relationship Between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023a). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023b). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7), 5993. <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Lestari, N. D., Indriyani, F., & Napitupulu, R. L. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Walikota Jakarta Barat. *Musytari: Neraca Manajemen, Ekonomi*, 9(4). <https://doi.org/10.8734/Musytari.v1i2.365>
- Lyu, B., Su, W., Qi, Q., & Xiao, F. (2023). The Influence of Performance Appraisal Justice on Employee Job Performance: A Dual Path Model. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231194513>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management* (14th edition). Cengage Learning.
- Nanuru, T., Jabid, A. W., & Hidayanti, I. (2021). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Employee Engagement sebagai Variabel Mediasi. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 473–481. <https://doi.org/10.31842/jurnalnobis.v4i4.198>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>

- Osafo, E., Paros, A., & Yawson, R. M. (2021). Valence, Instrumentality, Expectancy Model of Motivation as an Alternative Model for Examining Ethical Leadership Behaviors. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211021896>
- Panusunan Panusunan, Emmi Juwita Siregar, Nenni Faridah Lubis, Mutiara Mutiara, Rabiyyatul Adawiyah Siregar, & Juli Astaty Siregar. (2024). Pengembangan Program Pelatihan Kedisiplinan Kerja (P3K) di Lingkungan Dinas Pendidikan Paluta. *Jurnal Visi Manajemen*, 10(3), 143–150. <https://doi.org/10.56910/jvm.v10i3.487>
- Pemerintah Kabupaten Padang Lawas Utara. (2025). *LKJIP Kabupaten Padang Lawas Utara Tahun 2024*.
- Purbaseta, E., Alexandri, M. B., & Halimah, M. (2021). Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai di Kantor Kecamatan Majalaya Kabupaten Bandung. *Responsive*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.24198/responsive.v4i1.34761>
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The Elephant in the Room: Predictive Performance of PLS Models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Sopia, S., Tahir, A., & Mozin, S. Y. (2025). Kinerja Pegawai dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Kantor Camat Ongka Malino Kabupaten Parigi Moutong. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(10), 41–49. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.15348589>
- Suginam, S., Afriany, J., Julitawaty, W., & Nurlaila, N. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan, Kenaikan Gaji, Leadership terhadap Meningkatnya Kualitas Sumber Daya Manusia. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 8(2), 203–214. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.7318>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed. (Cet. 1)). Alfabeta.
- Supardi, A. M., & Fuadi, A. (2024a). Dampak Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kesehatan Kota Banjarmasin. *Jurnal Al-Husna*, 5(2), 143–157. <https://doi.org/10.18592/jah.v5i2.11754>
- Supardi, A. M., & Fuadi, A. (2024b). Dampak Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kesehatan Kota Banjarmasin. *Jurnal Al-Husna*, 5(2), 143–157. <https://doi.org/10.18592/jah.v5i2.11754>
- Supawanhar, S., Askani, A., & Hartono, R. (2024). Kualitas Pelayanan Sektor Publik dengan Pendekatan Perspektif New Public Management (NPM). *Journal of Governance and Public Administration*, 1(3), 502–510. <https://doi.org/10.59407/jogapa.v1i3.1014>
- Sutriyaningsih, & Soeling, P. D. (2025). Organizational Justice: Literatur Review. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 6(2), 1026–1039. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2.3817>
- Wenzel, A.-K., Krause, T. A., & Vogel, D. (2019). Making Performance Pay Work: The Impact of Transparency, Participation, and Fairness on Controlling Perception and Intrinsic Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0734371X17715502>
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (4th ed.). Rajawali Pers.
- Wydyanto, W., & Mahaputra, M. R. (2022). The Effect of Motivation, Competence, and Compensation on Employee Performance improvement. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i5.1202>