

PERAN MODAL PSIKOLOGIS DALAM MEMEDIASI PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA

Fredericus Sindhu Wardhani Brilliant

sindhuwardhani1985@gmail.com

Kelurahan Jrebeng Wetan Kecamatan Kedopok Kota Probolinggo

ABSTRACT

The era of bureaucratic reform demands improved performance of civil servants in delivering quality public services. This study analyzes the influence of performance-based remuneration and organizational support on employee performance with psychological capital as an intervening variable among civil servants in Kedopok Sub-District, Probolinggo City. Using explanatory research with multiple regression analysis on 30 civil servants, the study reveals that organizational support significantly influences psychological capital ($\beta=0.590$; $p<0.001$) and employee performance ($\beta=0.497$; $p=0.027$), while psychological capital strongly affects performance ($\beta=0.956$; $p<0.001$). Interestingly, performance-based remuneration shows no significant effect on either psychological capital ($\beta=0.068$; $p=0.610$) or employee performance ($\beta=0.010$; $p=0.958$). Path analysis confirms that psychological capital fully mediates the relationship between organizational support and performance (indirect effect= 0.571 ; $p<0.05$), explaining 59.0% of performance variance. The study concludes that psychological capital, developed through organizational support rather than financial incentives, is the key factor in enhancing civil servant performance. Organizations should prioritize strengthening supportive systems and developing employees' psychological resources over merely increasing performance-based remuneration.

Keywords: performance-based remuneration, organizational support, psychological capital, employee performance, civil servants

ABSTRAK

Era reformasi birokrasi menuntut peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara dalam memberikan pelayanan publik berkualitas. Penelitian ini menganalisis pengaruh remunerasi berbasis kinerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan modal psikologis sebagai variabel intervening pada ASN Kecamatan Kedopok Kota Probolinggo. Menggunakan penelitian eksplanatori dengan analisis regresi berganda terhadap 30 ASN, studi ini mengungkapkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap modal psikologis ($\beta=0,590$; $p<0,001$) dan kinerja pegawai ($\beta=0,497$; $p=0,027$), sementara modal psikologis berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja ($\beta=0,956$; $p<0,001$). Menariknya, remunerasi berbasis kinerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap modal psikologis ($\beta=0,068$; $p=0,610$) maupun kinerja pegawai ($\beta=0,010$; $p=0,958$). Analisis jalur mengkonfirmasi bahwa modal psikologis memediasi penuh hubungan antara dukungan organisasi dengan kinerja (efek tidak langsung= $0,571$; $p<0,05$), menjelaskan 59,0% variasi kinerja. Penelitian menyimpulkan bahwa modal psikologis yang dikembangkan melalui dukungan organisasi, bukan insentif finansial semata, merupakan faktor kunci peningkatan kinerja ASN. Organisasi perlu memprioritaskan penguatan sistem dukungan dan pengembangan sumber daya psikologis pegawai dibanding sekadar meningkatkan remunerasi berbasis kinerja.

Kata kunci: remunerasi berbasis kinerja, dukungan organisasi, modal psikologis, kinerja pegawai, aparatur sipil negara

PENDAHULUAN

Sejak diluncurkan pada tahun 2010, transformasi administrasi pemerintahan Indonesia menandai pergeseran fundamental dalam manajemen pegawai negeri sipil, dari pendekatan yang memprioritaskan masa kerja ke model yang menitikberatkan pada pencapaian hasil kerja (Basuki *et al.*, 2025). Elemen krusial dalam transformasi tersebut mencakup implementasi sistem Tunjangan Kinerja (TPP), yaitu insentif finansial yang distribusinya terkoneksi secara eksplisit dengan realisasi target kinerja individual. Regulasi ini dirancang untuk mendorong peningkatan etos kerja aparatur, yang pada gilirannya akan mengoptimalkan mutu layanan kepada masyarakat. Meskipun demikian, evaluasi setelah periode penerapan selama lebih dari sepuluh tahun mengungkapkan temuan-temuan riset yang inkonsisten dan bahkan kontradiktif.

Studi meta-analitik yang dikerjakan (George & van der Wal, 2023) mengeksplorasi 48 indikator hasil dari 13 riset dalam domain administrasi publik, menyimpulkan bahwa skema remunerasi berbasis performa hanya menghasilkan efek positif yang marginal (*effect size* = 0,130). Lebih memprihatinkan, riset dengan desain eksperimental malah mengungkapkan efek kontraproduktif (*effect size* = -0,015), mengisyaratkan bahwa sebagian besar pengaruh menguntungkan yang terdokumentasi kemungkinan merupakan artefak statistik yang berasal dari keterbatasan metodologis. Hasil konsisten juga dilaporkan (Gagné *et al.*, 2025), yang mengidentifikasi bahwa elemen kompensasi variabel justru berkorelasi negatif dengan motivasi intrinsik dan performa adaptif karyawan, berdasarkan survei terhadap 376 responden dari sektor manufaktur.

Di Indonesia, inkonsistensi pengaruh TPP terhadap output kerja aparatur menjadi semakin evidens. Studi (Ayuwangi & Tahwin, 2025) pada 48

pegawai BKD Kabupaten Rembang mengungkapkan absennya korelasi bermakna antara kompensasi dengan performa pegawai ($t = 0,919$; $p = 0,363$). (Yolani *et al.*, 2025) memperkuat hasil paralel pada aparatur Kecamatan Sukaraja, dengan koefisien korelasi TPP yang hanya mencapai 0,337 (kontribusi 11,3%). Sebaliknya, (Basuki *et al.*, 2025) mengidentifikasi pengaruh positif bermakna dari TPP terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,550$), yang selanjutnya berdampak pada performa, menjelaskan 87,1% variasi kinerja pada ASN Sekretariat Daerah Kota Malang.

Variasi temuan riset tersebut memunculkan pertanyaan fundamental mengenai proses psikologis yang menjembatani antara faktor organisasional dengan output kerja karyawan. Dalam konteks ini, konstruk modal psikologis (*psychological capital*) menjadi sangat relevan. Modal psikologis merujuk pada keadaan mental konstruktif yang berkembang dalam diri individu, termanifestasi melalui empat komponen inti: ekspektasi positif terhadap masa depan (*hope*), kepercayaan pada kemampuan diri (*self-efficacy*), daya tahan menghadapi adversitas (*resilience*), dan pandangan optimistik (*optimism*) (Luthans *et al.*, 2007). Kontras dengan intelegensi atau kompetensi teknis yang cenderung stabil, modal psikologis memiliki karakteristik *state-like*—bersifat dinamis dan dapat ditingkatkan melalui program intervensi organisasional serta *exposure* pengalaman kerja yang dirancang secara strategis.

Skema kompensasi berbasis performa—yang dikarakterisasi sebagai mekanisme pembayaran dimana porsi tertentu dari remunerasi karyawan didasarkan pada hasil kerja personal (George & van der Wal, 2023)—secara konseptual diproyeksikan mampu mengamplifikasi motivasi dan produktivitas. Meskipun demikian, kebermanfaatannya dalam domain

administrasi pemerintahan masih menjadi diskursus akademik. Studi (Yu & Hu, 2023) pada 669 perusahaan di China mengidentifikasi bahwa insentif tidak hanya memberikan dorongan motivasional secara *direct*, namun juga mengakselerasi perkembangan modal psikologis yang selanjutnya menstimulasi inovasi, dengan kontribusi 28,6% terhadap mutu inovasi. Meskipun demikian, hasil tersebut belum dapat secara otomatis ditransfer ke setting aparatur sipil Indonesia yang memiliki atribut *distingtif*.

Persepsi dukungan organisasional—yang mengacu pada evaluasi kognitif karyawan mengenai tingkat apresiasi institusi terhadap dedikasi yang diberikan serta atensi organisasi terhadap *well-being* mereka (Eisenberger *et al.*, 1986), —teridentifikasi sebagai determinan signifikan dalam mengoptimalkan performa. (Pratiwi & Muzakki, 2021) mendemonstrasikan bahwa persepsi dukungan organisasional berkontribusi positif bermakna terhadap output kerja ($\beta = 0,760$) dengan kemampuan menjelaskan 89,97% variasi performa pegawai. Riset (Ma *et al.*, 2023) pada 455 perawat di China mengidentifikasi bahwa persepsi dukungan organisasional tidak saja mengakselerasi performa secara *direct*, namun juga beroperasi melalui mekanisme *indirect* dengan mengamplifikasi modal psikologis. Hasil tersebut diperkuat melalui studi prospektif (Ho & Chan, 2022) yang mengobservasi 400 pekerja di Hong Kong sepanjang 12 bulan, mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasional pada *baseline* secara bermakna mengelevasi modal psikologis pada *follow-up* tiga bulan.

Modal psikologis sebagai konstruk psikologis telah tervalidasi sebagai determinan kokoh bagi output kerja karyawan. (Liu *et al.*, 2024) mengidentifikasi bahwa modal psikologis menunjukkan dampak *direct* yang positif bermakna terhadap performa ($\beta = 0,44$). (Nguyen & Ngo, 2020) memvalidasi temuan tersebut, mengungkapkan bahwa modal psikologis dapat menjelaskan 64,4%

variasi performa karyawan ($\beta = 0,739$). Pada setting aparatur Indonesia, (Adnan *et al.*, 2024) menyediakan evidens preliminar bahwa TPP berkontribusi positif bermakna terhadap output kerja, namun efek *indirect* melalui motivasi kerja (sebagai *proxy* modal psikologis) menghasilkan dampak total yang lebih masif pada ASN Inspektorat Kabupaten Mappi.

Performa karyawan—yang dikontualisasikan sebagai output kerja yang diraih dalam mengeksekusi tanggung jawab berdasarkan kompetensi, *track record*, komitmen, dan alokasi temporal (Robbins & Judge, 2019), —merupakan indikator kesuksesan organisasional. (Borman & Motowidlo, 1997) mengajukan dikotomi antara kinerja teknis (*task performance*) yang berkontribusi secara *direct* terhadap *core technical process* organisasi, dengan kinerja peran ekstra (*contextual performance*) yang menyokong iklim psikososial organisasional. Pada setting aparatur pemerintahan, performa tidak semata di-assess dari kompetensi tugas administratif, namun juga kapasitas adaptif, inovatif, serta kontribusi terhadap optimalisasi mutu pelayanan masyarakat (Basuki *et al.*, 2025).

Walaupun riset mengenai dampak skema kompensasi berbasis performa dan persepsi dukungan organisasional terhadap output kerja karyawan relatif *abundant*, gap penelitian yang substansial masih eksis. Pertama, inkonsistensi mendasar teridentifikasi dalam korpus literatur mengenai kebermanfaatan kompensasi berbasis performa, dimana sejumlah riset mendemonstrasikan dampak positif bermakna sementara investigasi lain mengungkapkan efek minimal atau non-signifikan (Gagné *et al.*, 2025; George & van der Wal, 2023). Kedua, riset yang mengeksplorasi model integratif dimana modal psikologis berperan sebagai mekanisme mediasi dalam relasi simultan antara kompensasi berbasis performa dan persepsi dukungan organisasional terhadap output kerja masih absen dalam setting aparatur Indonesia (Adnan *et al.*, 2024). Ketiga, terdapat inkonsistensi dalam

mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi mempengaruhi kinerja (Ho & Chan, 2022; Ma *et al.*, 2023).

Keempat, dari sudut pandang kontekstual, studi pada aparatur tingkat kecamatan di Indonesia—yang merupakan *frontline service provider* dengan atribut distingtif berupa kontak langsung dengan publik, volume kerja administratif masif, dan ekspektasi responsivitas tinggi namun *resources* terbatas—masih vakum (Basuki *et al.*, 2025). Kelima, kebijakan remunerasi berbasis kinerja terus dikembangkan oleh pemerintah dengan investasi anggaran yang besar, namun evaluasi komprehensif tentang efektivitasnya dalam konteks ASN level kecamatan masih sangat terbatas (Yolani *et al.*, 2025).

Merujuk pada fenomena dan *gap* yang telah dielaborasi, riset ini bertujuan mengeksplorasi dampak skema kompensasi berbasis performa dan persepsi dukungan organisasional terhadap output kerja aparatur dengan modal psikologis sebagai mekanisme mediasi, pada ASN Kecamatan Kedopok Kota Probolinggo. Pentingnya tujuan ini sejalan dengan rekomendasi (George & van der Wal, 2023) yang menyarankan perlunya studi lanjutan untuk memahami *boundary conditions* yang menjelaskan kapan dan bagaimana remunerasi berbasis kinerja efektif dalam konteks sektor publik. Studi ini diproyeksikan berkontribusi secara teoretis melalui ekstensifikasi aplikasi *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) dan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) pada setting aparatur Indonesia, serta memberikan implikasi praktis berupa *guidance* bagi manajemen dalam mendesain strategi optimalisasi performa yang lebih efisien

TINJAUAN TEORETIS

Studi ini berlandaskan pada dua *framework* teoretis primer, yakni *Conservation of Resources Theory* dan *Social Exchange Theory*. *Conservation of Resources Theory* yang diajukan (Hobfoll, 1989)

menjelaskan bahwa individu termotivasi untuk memperoleh, melindungi dan mempertahankan sumber daya yang mereka nilai. *Framework* ini mengargumentasikan bahwa *resource caravan pathways* dalam bentuk persepsi dukungan organisasional dan kompensasi memfasilitasi agregasi *personal resources* berupa modal psikologis yang selanjutnya diinvestasikan untuk meraih *performance outcomes*. Dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi dan remunerasi berbasis kinerja merupakan sumber daya organisasional yang dapat membantu pegawai mengembangkan modal psikologis mereka.

Social Exchange Theory yang dikembangkan oleh (Blau, 1964) mendeskripsikan bahwa relasi sosial melibatkan sekuens interaksi yang mengkreasi obligasi timbal balik antar pihak yang berpartisipasi. Teori ini relevan untuk menjelaskan bagaimana pegawai yang menerima remunerasi yang adil dan dukungan organisasi yang memadai akan mengembangkan sumber daya psikologis positif yang kemudian mereka investasikan kembali dalam bentuk peningkatan kinerja sebagai bentuk timbal balik kepada organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986). Kedua teori ini memberikan kerangka teoretis yang kuat untuk memahami mekanisme bagaimana faktor organisasional mempengaruhi kinerja melalui pengembangan modal psikologis pegawai.

Remunerasi Berbasis Kinerja

Skema kompensasi berbasis performa merujuk pada mekanisme pembayaran dimana porsi tertentu dari remunerasi karyawan didasarkan pada realisasi hasil kerja personal maupun kolektif (George & van der Wal, 2023). Mekanisme ini didesain dengan premis bahwa karyawan akan tergerak untuk menunjukkan etos kerja superior manakala kompensasi mereka terkoneksi secara eksplisit dengan output yang dihasilkan. Pada setting aparatur Indonesia, kompensasi berbasis performa

termanifestasi melalui Tunjangan Kinerja (TPP) yang terkoneksi dengan realisasi target kinerja individual. (Basuki *et al.*, 2025) menjelaskan bahwa TPP tidak hanya mencakup aspek kecukupan gaji, tetapi juga dimensi keterkaitan dengan kinerja, konsistensi pembayaran, keadilan distributif, dan transparansi penilaian.

Efektivitas remunerasi berbasis kinerja dalam meningkatkan kinerja pegawai masih menjadi perdebatan dalam literatur. Di satu sisi, penelitian (Basuki *et al.*, 2025) menemukan bahwa TPP berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan model yang menjelaskan 87,1 persen variasi kinerja. Namun di sisi lain, studi (George & van der Wal, 2023) melalui meta-analisis menemukan bahwa penggajian berbasis kinerja hanya memiliki dampak positif yang sangat kecil sebesar 0,130, bahkan menunjukkan dampak negatif dalam penelitian eksperimental. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa efektivitas remunerasi berbasis kinerja bergantung pada berbagai faktor kontekstual dan mekanisme psikologis yang menghubungkannya dengan kinerja (Gagné *et al.*, 2025).

Secara teoretis, remunerasi berbasis kinerja diharapkan dapat meningkatkan modal psikologis pegawai karena memberikan pengakuan atas pencapaian kinerja yang dapat meningkatkan keyakinan diri (*self-efficacy*) dan harapan (*hope*) akan kesuksesan di masa depan (Yu & Hu, 2023). Penelitian Yu dan Hu (2023) pada enam ratus enam puluh sembilan perusahaan di Tiongkok menemukan bahwa insentif berupa kepemilikan saham tidak hanya memotivasi secara langsung, tetapi juga mengembangkan modal psikologis yang kemudian mendorong inovasi. Namun dalam konteks sektor publik Indonesia, Ayuwangi dan Tahwin (2025) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, mengindikasikan perlunya pemahaman lebih mendalam tentang kondisi dimana remunerasi efektif.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis: H₁: Remunerasi berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap modal psikologis ASN; H₃: Remunerasi berbasis kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasional mengacu pada evaluasi kognitif karyawan mengenai tingkat apresiasi institusi terhadap dedikasi yang diberikan serta atensi organisasi terhadap well-being mereka ((Eisenberger *et al.*, 1986)). Konsep ini dikembangkan berdasarkan *Organizational Support Theory* yang menyatakan bahwa pegawai membentuk persepsi global tentang tingkat dukungan yang diterima dari organisasi berdasarkan perlakuan yang mereka alami. Persepsi dukungan organisasional termanifestasi melalui beragam dimensi seperti kepedulian supervisor, penyediaan infrastruktur kerja yang adekuat, akses terhadap program *capacity building*, rekognisi atas dedikasi, serta fasilitasi *work-life balance* (Pratiwi & Muzakki, 2021). Ma *et al.* (2023) menjelaskan bahwa dukungan organisasi tidak hanya mencakup aspek material tetapi juga dukungan emosional dan informasional yang membantu pegawai mengatasi tuntutan pekerjaan.

Dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam pengembangan modal psikologis pegawai karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis (Bilgetürk & Baykal, 2021). Ketika pegawai merasakan bahwa organisasi mendukung mereka, mereka cenderung mengembangkan harapan positif tentang masa depan (*hope*), keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*), ketahanan dalam menghadapi kesulitan (*resilience*), dan pandangan optimis tentang peristiwa kerja (*optimism*). Penelitian Ma *et al.* (2023) terhadap empat ratus lima puluh lima perawat di dua puluh satu rumah sakit Tiongkok menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap modal psikologis. Ho dan Chan

(2022) melalui studi longitudinal satu tahun mengkonfirmasi bahwa dukungan organisasi pada awal periode secara signifikan meningkatkan modal psikologis tiga bulan kemudian.

Dukungan organisasi juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai karena menciptakan kewajiban timbal balik dimana pegawai merasa berkewajiban membalas dukungan organisasi dengan meningkatkan kinerja mereka (Pratiwi & Muzakki, 2021). Penelitian Pratiwi dan Muzakki (2021) membuktikan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan nilai estimasi 0,760 dan mampu menjelaskan 89,97 persen variasi kinerja. Sukma *et al.* (2023) juga menemukan bahwa dukungan organisasi merupakan prediktor yang kuat terhadap kinerja pegawai. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi merupakan faktor strategis yang perlu diperkuat untuk meningkatkan kinerja pegawai sektor publik (Marpaung *et al.*, 2023). Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis: H₂: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap modal psikologis ASN; H₄: Dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

Modal Psikologis (*Psychological Capital*)

Modal psikologis merujuk pada keadaan mental konstruktif yang berkembang dalam diri seseorang, termanifestasi melalui empat komponen inti: ekspektasi positif terhadap masa depan (*hope*), kepercayaan pada kemampuan diri (*self-efficacy*), daya tahan menghadapi adversitas (*resilience*), dan pandangan optimistik (*optimism*) (Luthans *et al.*, 2007). Karakteristik pertama, harapan, merujuk pada keyakinan untuk menetapkan tujuan dan mengidentifikasi jalur alternatif untuk mencapainya. Karakteristik kedua, keyakinan diri, adalah keyakinan terhadap kemampuan sendiri untuk menyelesaikan tugas yang menantang. Karakteristik ketiga, ketahanan, merupakan kemampuan untuk

bangkit kembali dari kesulitan dan tekanan kerja. Karakteristik keempat, optimisme, adalah atribusi positif terhadap peristiwa dan ekspektasi positif tentang masa depan (Nguyen & Ngo, 2020).

Distingsi fundamental modal psikologis terletak pada karakternya yang *state-like*—memiliki sifat dinamis dan dapat ditingkatkan melalui program intervensi organisasional serta exposure pengalaman kerja yang dirancang secara strategis, kontras dengan *trait* kepribadian yang cenderung persisten (Luthans *et al.*, 2007). Karakteristik ini membuat modal psikologis menjadi target yang menarik untuk intervensi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Hui *et al.* (2014) menemukan bahwa intervensi organisasional seperti pelatihan dan dukungan organisasi efektif dalam meningkatkan modal psikologis pegawai. Bilgetürk dan Baykal (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan dukungan organisasi merupakan anteseden penting bagi pengembangan modal psikologis.

Modal psikologis berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja pegawai melalui beberapa mekanisme. Pertama, modal psikologis meningkatkan motivasi intrinsik pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (Li & Ge, 2020). Kedua, pegawai dengan modal psikologis tinggi lebih mampu mengatasi hambatan dan bangkit dari kegagalan sehingga dapat mempertahankan kinerja tinggi bahkan dalam kondisi sulit (Peng *et al.*, 2022). Ketiga, modal psikologis meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) yang mendorong pegawai bekerja dengan dedikasi penuh (Liu *et al.*, 2024). Penelitian Liu *et al.* (2024) menemukan bahwa modal psikologis memiliki efek langsung positif signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,44. Nguyen dan Ngo (2020) mengkonfirmasi hal ini dengan menemukan modal psikologis mampu menjelaskan 64,4 persen variasi kinerja pegawai dengan koefisien 0,739. Prabowo dan Soliha (2024) juga menemukan bahwa modal psikologis berpengaruh positif

signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis: H_5 : Modal psikologis berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN.

Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai output kerja yang diraih individu dalam mengeksekusi tanggung jawab yang diamanatkan, yang dipengaruhi oleh kompetensi, track record, komitmen, dan alokasi temporal (Robbins & Judge, 2019). Mangkunegara (2019) memandang kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks ASN Indonesia, kinerja memiliki kekhususan karena terkait langsung dengan pelayanan publik dan misi reformasi birokrasi, tidak hanya diukur dari penyelesaian tugas administratif tetapi juga mencakup kemampuan beradaptasi, berinovasi, dan berkontribusi nyata terhadap peningkatan kualitas layanan publik (Basuki *et al.*, 2025).

Borman dan Motowidlo (1997) mengajukan dikotomi fundamental antara kinerja teknis (*task performance*) yang terkait langsung dengan *job description*, dan kinerja peran ekstra (*contextual performance*) yang berkontribusi pada iklim organisasional—framework ini menjadi referensi utama dalam literatur kinerja. Kinerja tugas merujuk pada perilaku yang berkontribusi langsung terhadap proses teknis inti organisasi, meliputi jumlah kerja yang dihasilkan, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian tugas. Kinerja kontekstual mencakup perilaku yang tidak secara langsung terkait dengan tugas utama namun mendukung lingkungan psikologis dan sosial tempat proses teknis inti beroperasi, seperti kerjasama dengan rekan kerja, kreativitas dalam menyelesaikan masalah, dan inisiatif untuk berkontribusi melampaui tugas formal (Hermanto & Srimulyani, 2022).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling berinteraksi, meliputi faktor individual seperti kompetensi dan pengalaman, faktor organisasional seperti sistem remunerasi dan dukungan organisasi, serta faktor psikologis seperti modal psikologis (Sukma *et al.*, 2023). Penelitian (Basuki *et al.*, 2025) menemukan bahwa TPP berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,484 pada ASN Kota Malang. Pratiwi dan Muzakki (2021) menemukan bahwa dukungan organisasi berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja dengan nilai estimasi 0,760. Liu *et al.* (2024) dan Nguyen dan Ngo (2020) mengkonfirmasi bahwa modal psikologis memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja. Integrasi faktor-faktor ini dalam satu model penelitian akan memberikan pemahaman komprehensif tentang determinan kinerja pegawai sektor publik (Manafe & Riwu Kore, 2025).

Peran Mediasi Modal Psikologis

Modal psikologis berperan sebagai variabel intervening yang menjelaskan mekanisme bagaimana faktor organisasional mempengaruhi kinerja pegawai (Ma *et al.*, 2023). Secara teoretis, remunerasi berbasis kinerja dapat meningkatkan modal psikologis pegawai karena memberikan pengakuan atas pencapaian yang meningkatkan keyakinan diri dan harapan akan kesuksesan (Yu & Hu, 2023). Modal psikologis yang meningkat kemudian mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik. Penelitian Adnan *et al.* (2024) memberikan bukti bahwa pengaruh tidak langsung TPP melalui motivasi kerja sebagai proksi modal psikologis menghasilkan efek total yang lebih substansial dibanding pengaruh langsung. Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis: H_6 : Modal psikologis memediasi pengaruh remunerasi berbasis kinerja terhadap kinerja pegawai ASN.

Dukungan organisasi dapat meningkatkan modal psikologis pegawai karena menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung kesejahteraan psikologis (Bilgetürk & Baykal, 2021). Ketika pegawai merasakan dukungan organisasi yang kuat, mereka mengembangkan sumber daya psikologis positif yang kemudian diinvestasikan untuk meningkatkan kinerja (Ho & Chan, 2022). Penelitian Ma *et al.* (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga bekerja melalui jalur tidak langsung dengan memperkuat modal psikologis. Studi longitudinal Ho dan Chan (2022) mengkonfirmasi bahwa dukungan organisasi pada awal periode meningkatkan modal psikologis yang kemudian berdampak pada kinerja di periode berikutnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun hipotesis: H₇: Modal psikologis memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai ASN.

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan desain eksplanatori berpendekatan kuantitatif untuk mengeksplorasi dampak skema kompensasi berbasis performa dan persepsi dukungan organisasional terhadap output kerja aparatur dengan modal psikologis berfungsi sebagai mekanisme mediasi. Teknik analisis data mengaplikasikan *multiple regression analysis* melalui software SPSS versi 26 untuk testing hipotesis, serta path analysis guna mengeksplorasi fungsi mediasi modal psikologis.

Studi diimplementasikan di Kantor Kecamatan Kedopok, Kota Probolinggo, Jawa Timur sepanjang periode Oktober 2025. Lokus dipilih mengingat Kecamatan Kedopok berperan strategis sebagai *frontline public service provider* dengan yurisdiksi mencakup enam kelurahan. Karakteristik demografis ASN yang beragam memberikan variasi yang diperlukan untuk menguji model penelitian secara komprehensif. Pemerintah Kota Probolinggo telah mengimplementasikan sistem TPP berbasis Sasaran Kerja Pegawai, namun evaluasi sistematis tentang efektivitasnya

dalam meningkatkan kinerja ASN level kecamatan masih terbatas.

Target populasi mencakup keseluruhan aparatur yang beroperasi di Kantor Kecamatan Kedopok sejumlah 60 pegawai. Mengingat populasi terbatas, riset melibatkan 30 responden aparatur yang diseleksi melalui metode *total sampling*. Kriteria responden adalah ASN dengan status Pegawai Negeri Sipil yang menerima TPP berbasis Sasaran Kinerja Pegawai, tidak termasuk pegawai honorer atau kontrak.

Pengumpulan data dilakukan via kuesioner terstruktur yang mengandung 74 item dengan skala Likert 5-point mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Instrumen penelitian diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Variabel remunerasi berbasis kinerja diukur menggunakan 17 item yang mencakup kecukupan gaji, keterkaitan TPP dengan kinerja, konsistensi pembayaran, tunjangan kesejahteraan, keadilan distributif, dan transparansi penilaian. Variabel dukungan organisasi diukur menggunakan 21 item yang mencakup perhatian pimpinan, fasilitas kerja, pengembangan kompetensi, dan dukungan emosional. Variabel modal psikologis diukur menggunakan 16 item yang mencakup empat dimensi yaitu harapan, keyakinan diri, ketahanan, dan optimisme berdasarkan konstruk Luthans *et al.* (2007). Variabel kinerja pegawai diukur menggunakan 20 item yang mencakup kinerja tugas dan kinerja kontekstual berdasarkan konsep Borman dan Motowidlo (1997).

Data dianalisis menggunakan analisis regresi berganda dengan tahapan: (1) analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan distribusi data; (2) uji kualitas data meliputi uji validitas dengan korelasi item-total dan uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha; (3) uji asumsi klasik meliputi uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas; (4) analisis regresi berganda untuk menguji hipotesis H₁

sampai H_5 ; dan (5) analisis jalur (*path analysis*) menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) untuk menguji hipotesis mediasi H_6 dan H_7 . Hipotesis diterima jika nilai p -value $< 0,05$ atau nilai t -statistik $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 persen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kantor Kecamatan Kedopok merupakan salah satu dari lima kecamatan di Kota Probolinggo yang memiliki wilayah kerja meliputi enam kelurahan. Sebagai unit pelaksana teknis pemerintahan di tingkat kecamatan, Kantor Kecamatan Kedopok memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan publik langsung kepada masyarakat meliputi pelayanan administrasi kependudukan, perizinan, pemberdayaan masyarakat, dan koordinasi pelaksanaan program pemerintah.

Partisipan dalam studi ini berjumlah 30 aparatur yang beroperasi di Kantor Kecamatan Kedopok. Sebagian besar partisipan berjenis kelamin perempuan (60%), dengan kelompok usia predominan pada range 36-45 tahun (43,3%). Dari segi pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (50 persen) dan S2 (10 persen), sementara sisanya berpendidikan SMA/Diploma. Berdasarkan golongan kepangkatan, responden terbanyak berada pada golongan III (70 persen) yang menunjukkan tingkat senioritas dan tanggung jawab yang cukup tinggi. Masa kerja responden bervariasi, dengan mayoritas telah bekerja lebih dari 10 tahun (56,7 persen), mengindikasikan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang memadai dan pemahaman yang baik tentang dinamika organisasi.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Secara agregat, seluruh variabel mendemonstrasikan pencapaian yang memuaskan. Kinerja aparatur merekam pencapaian tertinggi dengan mean score 81,5% berkategori sangat tinggi, mengisyaratkan bahwa pegawai telah mengeksekusi tanggung jawab dengan sangat optimal. Modal psikologis berada di posisi kedua dengan capaian 80,8 persen kategori tinggi, menunjukkan pegawai memiliki kondisi psikologis yang kuat dengan tingkat harapan, keyakinan diri, ketahanan, dan optimisme yang baik. Dukungan organisasi mencapai 76,4 persen kategori tinggi, menunjukkan pegawai merasakan adanya dukungan organisasi yang cukup baik. Remunerasi berbasis kinerja memiliki capaian terendah dengan 74,4 persen kategori tinggi, mengindikasikan aspek remunerasi masih memiliki ruang perbaikan paling besar terutama terkait kecukupan gaji pokok dan keadilan distributif.

Hasil Uji Kualitas Data

Uji reliabilitas menunjukkan semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha sangat tinggi: remunerasi berbasis kinerja (0,894), dukungan organisasi (0,931), modal psikologis (0,964), dan kinerja pegawai (0,965). Nilai di atas 0,89 untuk semua variabel menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik dan instrumen yang berkualitas tinggi. Uji validitas menunjukkan semua item valid dengan korelasi item-total berkisar 0,418 hingga 0,912, jauh di atas kriteria minimum 0,30. Uji multikolinearitas menunjukkan tidak ada masalah dengan nilai VIF berkisar 1,702 hingga 2,676, jauh di bawah batas kritis 10. Hasil uji kualitas data memberikan jaminan bahwa data yang diperoleh reliabel dan valid untuk analisis selanjutnya

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Model 1 (Variabel Dependen: Modal Psikologis)

Variabel	Beta	t-value	p-value	Keputusan
Remunerasi Berbasis Kinerja	0,068	0,515	0,610	H_1 Ditolak

Dukungan Organisasi	0,590	3,985	0,000	H ₂ Diterima
---------------------	-------	-------	-------	-------------------------

Keterangan:

- $R^2 = 0,539$
- Adjusted $R^2 = 0,505$
- $F = 15,810$ ($p < 0,001$)

Model 1 mendemonstrasikan bahwa persepsi dukungan organisasional berkontribusi positif sangat bermakna terhadap modal psikologis ($\beta = 0,590$; $p < 0,001$), dengan demikian hipotesis H₂ diterima. Setiap peningkatan satu standar deviasi dukungan organisasi akan meningkatkan modal psikologis sebesar 0,590 standar deviasi, yang merupakan

efek sangat substansial. Kontrasnya, kompensasi berbasis performa tidak menunjukkan dampak bermakna terhadap modal psikologis ($\beta = 0,068$; $p = 0,610$), sehingga hipotesis H₁ ditolak. Kedua variabel bersama-sama menjelaskan 53,9 persen variasi modal psikologis, dengan dukungan organisasi berkontribusi hampir seluruhnya terhadap daya prediksi model.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Model 2 (Variabel Dependen: Kinerja Pegawai)

Variabel	Beta	t-value	p-value	Keputusan
Remunerasi Berbasis Kinerja	0,010	0,053	0,958	H ₃ Ditolak
Dukungan Organisasi	0,497	2,337	0,027	H ₄ Diterima

Keterangan:

- $R^2 = 0,261$
- Adjusted $R^2 = 0,207$
- $F = 4,760$ ($p = 0,018$)

Model 2 menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap kinerja pegawai tanpa melibatkan modal psikologis. Hasil menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien beta 0,497 ($p = 0,027$), sehingga hipotesis H₄ diterima.

Remunerasi berbasis kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien beta sangat kecil 0,010 ($p = 0,958$), sehingga hipotesis H₃ ditolak. Model ini hanya menjelaskan 26,1 persen variasi kinerja, mengindikasikan masih ada faktor penting yang belum dimasukkan dalam model.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Model 3 (Variabel Dependen: Kinerja Pegawai dengan Mediator)

Variabel	Beta	t-value	p-value	Keputusan
Remunerasi Berbasis Kinerja	-0,055	-0,449	0,657	Tidak Signifikan
Dukungan Organisasi	-0,066	-0,329	0,745	Tidak Signifikan
Modal Psikologis	0,956	4,732	0,000	H ₅ Diterima

Keterangan:

- $R^2 = 0,590$
- Adjusted $R^2 = 0,543$
- $F = 12,474$ ($p < 0,001$)

Model 3 memasukkan modal psikologis bersama dengan variabel independen untuk menguji peran mediasi. Hasil

menunjukkan modal psikologis berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien

beta 0,956 ($p < 0,001$), sehingga hipotesis H₅ diterima. Efek langsung dukungan organisasi yang signifikan di Model 2 (beta = 0,497, $p = 0,027$) hilang total di Model 3 (beta = -0,066, $p = 0,745$), mengindikasikan

mediasi penuh oleh modal psikologis. Model 3 menjelaskan 59,0 persen variasi kinerja, meningkat sangat substansial dari Model 2 yang hanya 26,1 persen.

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Mediasi

Jalur Mediasi	Jalur a	Jalur c	Jalur b	Jalur c'	Efek Tidak Langsung	Kesimpulan
Remunerasi → Modal Psikologis → Kinerja	0,068 (ns)	0,010 (ns)	0,956***	-0,055 (ns)	0,065	H ₆ Ditolak (Tidak ada mediasi)
Dukungan Organisasi → Modal Psikologis → Kinerja	0,590***	0,497*	0,956***	-0,066 (ns)	0,571*	H ₇ Diterima (Mediasi Penuh)

Keterangan:

- * $p < 0,05$
- *** $p < 0,001$
- ns = *not significant*

Analisis jalur mediasi menggunakan pendekatan Baron dan Kenny (1986) menunjukkan hasil yang berbeda untuk kedua jalur. Untuk jalur remunerasi berbasis kinerja, tidak terbukti adanya mediasi karena jalur a (remunerasi → modal psikologis) dan jalur c (remunerasi → kinerja) tidak signifikan, sehingga hipotesis H₆ ditolak. Untuk jalur dukungan organisasi, terbukti terjadi mediasi penuh karena: (1) jalur a signifikan (beta = 0,590, $p < 0,001$); (2) jalur c signifikan (beta = 0,497, $p = 0,027$); (3) jalur b signifikan (beta = 0,956, $p < 0,001$); dan (4) jalur c' menjadi tidak signifikan (beta = -0,066, $p = 0,745$). Efek tidak langsung dukungan organisasi terhadap kinerja melalui modal psikologis sebesar 0,571 sangat substansial, sehingga hipotesis H₇ diterima.

Pembahasan

Pengaruh Remunerasi Berbasis Kinerja terhadap Modal Psikologis dan Kinerja Pegawai

Hasil riset mengungkapkan bahwa skema kompensasi berbasis performa tidak

menunjukkan dampak bermakna terhadap modal psikologis maupun output kerja aparatur. Temuan ini sejalan dengan kesimpulan George dan van der Wal (2023) yang via meta-analisis mengidentifikasi bahwa sistem remunerasi berbasis capaian hanya menghasilkan efek positif minimal, bahkan mendemonstrasikan dampak kontraproduktif dalam riset eksperimental. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Ayuwangi dan Tahwin (2025) dan Yolani *et al.* (2025) dalam konteks ASN Indonesia yang menemukan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Ketidaksignifikanan pengaruh remunerasi dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teoretis. Pertama, *Theory of Hedonic Adaptation* (Brickman & Campbell, 1971) menjelaskan bahwa pegawai cenderung beradaptasi dengan peningkatan penghasilan sehingga dampak motivasionalnya menurun seiring waktu. Dalam konteks penelitian ini, TPP yang awalnya dipersepsikan sebagai insentif kinerja telah berubah menjadi penghasilan rutin yang diharapkan, sehingga tidak lagi menciptakan dampak psikologis yang bermakna. Kedua,

diferensiasi TPP antara pegawai berkinerja tinggi dan rendah mungkin tidak cukup signifikan untuk menciptakan efek motivasional yang substansial, sesuai temuan Gagné *et al.* (2025) bahwa desain pekerjaan lebih penting daripada karakteristik sistem penggajian.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi sebaiknya tidak hanya mengandalkan sistem remunerasi berbasis kinerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Investasi anggaran yang besar untuk TPP perlu dievaluasi efektivitasnya dan mungkin akan lebih produktif jika dialokasikan untuk penguatan sistem dukungan organisasi dan program pengembangan modal psikologis pegawai.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Modal Psikologis dan Kinerja Pegawai

Persepsi dukungan organisasional terverifikasi berkontribusi sangat kokoh terhadap modal psikologis dan output kerja aparatur. Hasil ini memvalidasi *Organizational Support Theory* (Eisenberger *et al.*, 1986) yang mengargumentasikan bahwa persepsi dukungan organisasional memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan dan mengkreasi obligasi *reciprocal*. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Ma *et al.* (2023) yang menemukan dukungan organisasi meningkatkan modal psikologis, dan Pratiwi dan Muzakki (2021) yang menemukan dukungan organisasi berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja.

Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa manajemen perlu memprioritaskan penguatan sistem dukungan organisasi melalui: peningkatan kualitas kepemimpinan yang suportif, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, penciptaan program pengembangan kompetensi yang sistematis, dan pembangunan budaya organisasi yang menghargai kontribusi pegawai. Implementasi strategi ini diharapkan dapat mengembangkan modal psikologis

pegawai yang kemudian meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

Pengaruh Modal Psikologis terhadap Kinerja Pegawai

Modal psikologis terverifikasi berkontribusi sangat substansial terhadap kinerja aparatur ($\beta = 0,956$). Temuan ini mengkonfirmasi penelitian Liu *et al.* (2024) dan Nguyen dan Ngo (2020) yang menemukan modal psikologis sebagai prediktor kuat bagi kinerja. Aparatur dengan modal psikologis tinggi menunjukkan ekspektasi positif terhadap kesuksesan, kepercayaan diri dalam menghadapi *challenge*, resiliensi dalam menavigasi hambatan, serta optimisme yang menstimulasi persistensi kerja (Prabowo & Soliha, 2024).

Implikasi praktis adalah organisasi perlu mengembangkan program intervensi untuk meningkatkan modal psikologis pegawai melalui: pelatihan pengembangan keyakinan diri, program mentoring untuk membangun harapan dan tujuan yang realistis, pelatihan manajemen stres untuk meningkatkan ketahanan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pandangan optimis. Program-program ini akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibanding sekadar menaikkan insentif finansial.

Peran Mediasi Modal Psikologis

Hasil paling signifikan menunjukkan modal psikologis sepenuhnya memediasi relasi antara persepsi dukungan organisasional dengan output kerja aparatur, namun tidak memediasi koneksi antara kompensasi dengan kinerja. Full mediation ini mengisyaratkan bahwa persepsi dukungan organisasional mengakselerasi performa bukan via mekanisme *direct*, melainkan dengan terlebih dahulu mengamplifikasi *resources* psikologis aparatur. Temuan ini memperkaya *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) dengan menunjukkan bahwa *resource caravan pathways* berupa dukungan organisasi memfasilitasi akumulasi personal *resources*

berupa modal psikologis yang kemudian diinvestasikan untuk mencapai *performance outcomes*.

Tidak adanya mediasi modal psikologis dalam hubungan remunerasi dengan kinerja mengkonfirmasi bahwa sistem remunerasi berbasis kinerja saat ini tidak efektif dalam mengembangkan kondisi psikologis positif pegawai. Hal ini menjadi *critical insight* bahwa efektivitas kebijakan remunerasi bergantung pada kemampuannya mengembangkan modal psikologis, bukan sekadar memberikan insentif finansial. Temuan ini menjelaskan inkonsistensi dalam literatur tentang efektivitas remunerasi berbasis kinerja, dimana modal psikologis dan konteks organisasional merupakan *boundary conditions* yang menentukan kapan dan bagaimana remunerasi efektif.

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh remunerasi berbasis kinerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan modal psikologis sebagai variabel intervening pada ASN Kecamatan Kedopok Kota Probolinggo. Berdasarkan analisis data, dapat ditarik beberapa kesimpulan.

Pertama, skema kompensasi berbasis performa tidak menunjukkan dampak bermakna terhadap modal psikologis maupun output kerja aparatur, mengisyaratkan bahwa sistem TPP *existing* belum efisien dalam mengoptimalkan keadaan mental konstruktif dan performa pegawai negeri. Kedua, persepsi dukungan organisasional berkontribusi positif sangat bermakna terhadap modal psikologis dan output kerja aparatur, mendemonstrasikan urgensi penguatan sistem *supporting* organisasional sebagai strategi optimalisasi performa. Ketiga,

modal psikologis berkontribusi sangat kokoh terhadap performa aparatur, memvalidasi fungsi krusial *resources* psikologis dalam mendeterminasi kesuksesan pegawai. Keempat, modal psikologis sepenuhnya memediasi hubungan antara dukungan organisasi dengan kinerja pegawai, namun tidak memediasi hubungan remunerasi dengan kinerja. Secara agregat, studi ini mendemonstrasikan bahwa modal psikologis yang dikultivasi melalui persepsi dukungan organisasional merupakan *key factor* optimalisasi kinerja aparatur negara.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas aplikasi *Conservation of Resources Theory* dan *Social Exchange Theory* dalam konteks ASN Indonesia, serta memberikan kontribusi praktis berupa panduan bahwa investasi dalam penguatan dukungan organisasi dan pengembangan modal psikologis akan lebih efektif dibanding hanya meningkatkan remunerasi berbasis kinerja. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel hanya dari satu kecamatan sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan hati-hati. Kedua, desain *cross-sectional* membatasi kemampuan menangkap dinamika hubungan antar variabel dari waktu ke waktu. Ketiga, penggunaan *self-report* dapat menimbulkan *common method bias*.

Berdasarkan keterbatasan di atas, penelitian mendatang disarankan untuk: (1) memperluas sampel pada beberapa kecamatan atau kabupaten untuk meningkatkan generalisasi hasil; (2) menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika pengembangan modal psikologis dan dampaknya terhadap kinerja; dan (3) menggunakan metode pengumpulan data triangulasi untuk mengurangi bias *self-report*.

DAFTAR PUSTAKA

Adnan, A., Kambu, A. A., & HS, I. (2024). Pengaruh Insentif Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 6(1), 23–34.

Ayuwangi, V. A., & Tahwin, M. (2025).

- Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Motivasi. *ECo-Fin: Economics and Financial*, 7(1), 131–141.
- 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.
- Basuki, R. P., Sawitri, D., & Muawanah, U. (2025). Pengaruh Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Peningkatan Kinerja Pegawai. *JICN: Jurnal Intelektual Dan Cendekiawan Nusantara*, 2(1), 655–667.
- Bilgetürk, M., & Baykal, E. (2021). How Does Perceived Organizational Support Affect Psychological Capital? The Mediating Role of Authentic Leadership. *Organizacija*, 54(1), 82–95.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109.
- Brickman, P., & Campbell, D. T. (1971). Hedonic Relativism and Planning the Good Society. In M. H. Appley (Ed.), *Adaptation-Level Theory* (pp. 287–305). Academic Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gagné, M., Olafsen, A. H., Howard, J., Parker, S., Hewett, R., & Frølund, C. W. (2025). What Matters More for Work Motivation? Compensation or Work Design? *Motivation Science*.
- 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.
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322.
- Ho, H. C. Y., & Chan, Y. C. (2022). Flourishing in the Workplace: A One-Year Prospective Study on the Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 922.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hui, Q. S., Cao, X., Lou, L., & He, H. (2014). Empirical Research on the Influence of Organizational Support on Psychological Capital. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(4), 182–189.
- Li, Z., & Ge, Z. (2020). The Impact of Knowledge Employees' Psychological Capital on Their Organizational Behaviors: The Relationship Among Human Resource Flexible Management, Psychological Capital and Job Performance. *Journal of Sociological Research*, 11(2), 39–54.
- Liu, J., Xu, R., & Wang, Z. (2024). The Effects of Psychological Capital, Work Engagement and Job Autonomy on Job Performance in Platform Flexible Employees. *Scientific Reports*, 14, 18434.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Ma, H., Zhu, X., Huang, J., Zhang, S., Tan, J., & Luo, Y. (2023). Assessing the Effects of Organizational Support, Psychological Capital, Organizational Identification on Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Modeling Approach. *BMC Health Services Research*, 23(1), 806.
- Manafe, G. Z., & Riwu Kore, J. R. (2025). The Influence of Compensation, Work Discipline and Competence on the

- Performance of General State Civil Apparatus in the Regional Secretariat of Kupang City. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(4), 4413–4429.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (14th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Marpaung, L. N. T., Saskia, & Hafas, H. R. (2023). Pengaruh Perceived Organization Support dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional. *JAMEK (Jurnal Akuntansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 3(1), 29–35.
- Nguyen, H. M., & Ngo, T. T. (2020). Psychological Capital, Organizational Commitment and Job Performance: A Case in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 269–278.
- Peng, C., Xue, K., Tian, Y., Zhang, X., Jing, X., & Luo, H. (2022). Organizational Emotional Capability Perspective: Research on the Impact of Psychological Capital on Enterprise Safety Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 854620.
- Prabowo, I., & Soliha, E. (2024). The Influence of Psychological Capital and Person Job Fit (P-J Fit) on Employee Performance Mediated by Organizational Commitment. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 1530–1539.
- Pratiwi, A. R., & Muzakki. (2021). Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sukma, M. I., Sukaris, Dewantoro, A. Q., & Baskoro, H. (2023). The Influence of Individual Characteristics, Work Motivation and Organizational Support on Employee Performance. *IRJ: Innovation Research Journal*, 4(1), 51–57.
- Yolani, L., Lorita, E., Saputra, H. E., & Kader, B. A. C. (2025). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Kecamatan Sukaraja. *Jurnal Professional*, 12(1), 479–484.
- Yu, L., & Hu, J. (2023). Employee Equity Incentive, Executive Psychological Capital, and Enterprise Innovation. *Frontiers in Psychology*, 14, 1132550.