

**PENGARUH SISTEM MERIT TERHADAP KINERJA APARATUR
SIPIIL NEGARA (ASN) MELALUI MOTIVASI KERJA DAN
PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN BENER MERIAH**

TESIS

**DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
NIM. 236110101005**



**universitas
MALIKUSSALEH**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MALIKUSSALEH
LHOKSEUMAWE
AGUSTUS, 2025**

**PENGARUH SISTEM MERIT TERHADAP KINERJA APARATUR
SIPIIL NEGARA (ASN) MELALUI MOTIVASI KERJA DAN
PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA SEKRETARIAT
DAERAH KABUPATEN BENER MERIAH**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen**

**DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
NIM. 236110101005**



**universitas
MALIKUSSALEH**

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MALIKUSSALEH
LHOKSEUMAWE
AGUSTUS, 2025**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS MALIKUSSALEH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus Bukit Indah Blang Pulo Kec. Muara Satu - Lhokseumawe

Telepon 0645-44450 / 08116798545 Faks. 0645-44450

Laman: <http://www.feb.unimal.ac.id>

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Program Magister Ilmu Manajemen

12 Agustus 2025

HALAMAN PENGESAHAN


Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Defrizal Setiawan Manik
NIM : 2361101010005
Judul Tesis : Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Motivasi Kerja dan Pengembangan Kompetensi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

Menyetujui

Pembimbing Pertama,


Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.
NIP. 19750828 200212 1 002

Pembimbing Kedua,


Dr. Nur Faliza, S.E., M.Si.
NIP. 19791201 200312 2 002


Mengetahui

Dekan,



Jullimursyida, S.E., Ak., M.M., Ph.D.
NIP. 19760718 200312 2 003

Ketua Jurusan Manajemen,


Dr. Darmawati, S.E., M.M.
NIP. 19701004 200312 2 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI

UNIVERSITAS MALIKUSSALEH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus Bukit Indah Blang Pulo Kec. Muara Satu - Lhokseumawe

Telepon 0645-44450 / 08116798545 Faks. 0645-44450

Laman: <http://www.feb.unimal.ac.id>

PENGESAHAN UJIAN TESIS

Telah diuji pada hari **Selasa** tanggal **Dua Belas** bulan **Agustus** tahun **Dua Ribu Dua Puluh Lima**, atas Tesis yang diajukan oleh :

Nama : Defrizal Setiawan Manik
NIM : 2361101010005
Judul Tesis : Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Motivasi Kerja dan Pengembangan Kompetensi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Komisi Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains Manajemen pada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

KOMISI PENGUJI

Ketua : Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.

Anggota 1 : Dr. Nur Faliza, S.E., M.Si.

Anggota 2 : Jullimursyida, S.E., Ak., M.M., Ph.D.

Anggota 3 : Dr. Maryudi, S.E., M.M.

Anggota 4 : Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Saya juga bersedia dicabut gelar kesarjanaan, bila ditemukan pemalsuan dalam tesis ini.

L. hokseumawe, 12 Agustus 2025



DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
2361101010005

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Malikussaleh, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **DEFRIZAL SETIAWAN MANIK**
NIM : 236110101005
Program Studi : Program Magister Ilmu Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty - Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**PENGARUH SISTEM MERIT TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) MELALUI MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BENER
MERIAH**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Lhokseumawe
Pada tanggal : 12 Agustus 2025

Yang menyatakan,



(DEFRIZAL SETIAWAN MANIK)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Selawat beriringkan salam penulis sanjung sajikan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga dan pada sahabatnya sekalian. Pada kesempatan kali ini, saya berhasil menyelesaikan proposal tesis yang berjudul “Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Motivasi Kerja dan Pengembangan Kompetensi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah”. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Manajemen pada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Herman Fithra, S.T., M.T., IPM., ASEAN.Eng selaku Rektor Universitas Malikussaleh.
2. Ibu Jullimursyida, S.E., Ak., M.M., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh serta selaku Anggota Komisi Penguji yang telah memberikan banyak masukan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Ibu Dr. Darmawati, S.E., M.M selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh,
4. Bapak Dr. Adnan, S.E., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.
5. Bapak Dr. Marbawi, S.E., M.M selaku Ketua Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.
6. Bapak Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Pertama dan Ketua Komisi Penguji yang telah memberikan banyak ilmu dan masukan demi kesempurnaan tesis ini.

7. Ibu Dr. Nur Faliza, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Kedua dan Anggota Komisi Penguji yang telah memberikan banyak ilmu dan masukan demi kesempurnaan tesis ini.
8. Bapak Dr. Mariyudi, S.E., M.M selaku Anggota Komisi Penguji yang telah memberikan banyak masukan demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
9. Bapak Dr. Ibrahim Qamarius, S.E., M.S.M selaku Anggota Komisi Penguji yang telah memberikan banyak masukan demi kesempurnaan penulisan tesis ini.
10. Seluruh Dosen dan Staf Administrasi yang berada di ruang lingkup Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.
11. Kepada Ayahanda dan Ibunda yang telah memberikan dorongan, semangat, motivasi dan doa kepada penulis.
12. Kepada Istri dan Anak tercinta yang telah memberikan cinta dan kasih sayangnya selama ini kepada penulis.
13. Seluruh sahabat selama penulis menempuh pendidikan di Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh.

Akhir kata, penulis berharap semoga proposal tesis ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Lhokseumawe, 12 Agustus 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN TESIS	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Sistem Merit	9
2.1.1 Pengertian Sistem Merit	9
2.1.2 Prinsip-prinsip Sistem Merit	10
2.1.3 Dimensi dan Indikator Sistem Merit	12
2.2 Motivasi Kerja	13
2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja	13
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	15
2.2.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	17
2.3 Pengembangan Kompetensi	21
2.3.1 Pengertian Pengembangan Kompetensi	21
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi	22
2.3.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Kompetensi	24
2.4 Kinerja Pegawai	26
2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai	26
2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	27
2.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai	29
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	34
3.1 Kerangka Konseptual	34
3.2 Hipotesis	35
3.2.1 Pengaruh Sistem Merit terhadap Motivasi Kerja	35
3.2.2 Pengaruh Sistem Merit terhadap Pengembangan Kompetensi	36

3.2.3	Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai.....	37
3.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	38
3.2.5	Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	38
3.2.6	Motivasi Kerja Memediasi Hubungan antara Sistem Merit dan Kinerja Pegawai.....	39
3.2.7	Pengembangan Kompetensi Memediasi Hubungan antara Sistem Merit dan Kinerja Pegawai	40
BAB 4	METODE PENELITIAN.....	41
4.1	Objek dan Lokasi Penelitian	41
4.2	Populasi dan Sampel	41
4.2.1	Populasi	41
4.2.2	Sampel	41
4.3	Jenis dan Sumber Data	42
4.4	Teknik Pengumpulan Data.....	43
4.5	Definisi Operasional Variabel.....	43
4.5.1	Sistem Merit	43
4.5.2	Motivasi Kerja.....	44
4.5.3	Pengembangan Kompetensi	44
4.5.4	Kinerja Pegawai	45
4.6	Metode Analisis Data.....	46
4.6.1	Model Pengukuran atau <i>Outer Model</i>	50
4.6.2	Model Struktural atau <i>Inner Model</i>	52
4.7	Pengujian Hipotesis.....	52
4.7.1	Uji Pengaruh Mediasi.....	52
BAB 5	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	55
5.1	Hasil Penelitian	55
5.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	55
5.1.2	Karakteristik Responden	56
5.1.2.1	Berdasarkan Usia	56
5.1.2.2	Berdasarkan Jenis Kelamin	57
5.1.2.3	Berdasarkan Status Perkawinan	58
5.1.2.4	Berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
5.1.2.5	Berdasarkan Masa Kerja	58
5.1.3	Statistik Deskriptif Jawaban Responden	60
5.1.3.1	Sistem Merit	60
5.1.3.2	Motivasi Kerja.....	63
5.1.3.3	Pengembangan Kompetensi	66
5.1.3.4	Kinerja Pegawai	70
5.1.4	Pengujian <i>Outer Model</i>	72
5.1.4.1	Uji Validitas	72
5.1.4.2	Uji Reliabilitas	75
5.1.5	Evaluasi <i>Inner Model</i>	76
5.1.5.1	Nilai <i>R-Square</i>	76

5.1.5.2	Nilai <i>f-Square</i>	77
5.1.5.3	Nilai <i>Q-Square</i>	78
5.1.6	Analisis SEM-PLS dan Pengujian Hipotesis	79
5.1.6.1	Pengaruh Total, Langsung dan Tidak Langsung	82
5.1.6.2	Uji Efek Mediasi	83
5.2	Pembahasan.....	86
5.2.1	Pengaruh Sistem Merit terhadap Motivasi Kerja	86
5.2.2	Pengaruh Sistem Merit terhadap Pengembangan Kompetensi.....	86
5.2.3	Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai.....	87
5.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	88
5.2.5	Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	89
5.2.6	Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Sistem Merit dan Kinerja Pegawai.....	89
5.2.7	Efek Mediasi Pengembangan Kompetensi pada Hubungan Sistem Merit dan Kinerja Pegawai	90
5.3	Implikasi Penelitian.....	91
5.3.1	Implikasi Teoritis	91
5.3.2	Implikasi Praktis.....	91
BAB 6	KESIMPULAN DAN SARAN.....	92
6.1	Kesimpulan	92
6.2	Saran.....	93
6.3	Keterbatasan Penelitian.....	94
	DAFTAR REFERENSI	96
	LAMPIRAN.....	107

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Daftar Populasi dan Sampel	42
Tabel 4.2.	Skala Likert.....	43
Tabel 4.3.	Definisi Operasional Variabel	45
Tabel 5.1.	Deskriptif Jawaban Responden <i>Servant Leadership</i> (SL)	61
Tabel 5.2.	Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja	64
Tabel 5.3.	Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Pengembangan Kompetensi	67
Tabel 5.4.	Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai	70
Tabel 5.5.	<i>Convergent Validity</i>	73
Tabel 5.6.	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i>	74
Tabel 5.7.	Nilai <i>Cross Loading</i>	75
Tabel 5.8.	Uji Reliabilitas	76
Tabel 5.9.	Nilai <i>R-Square</i>	77
Tabel 5.10.	Nilai <i>f-Square</i>	78
Tabel 5.11.	Nilai <i>Q-Square</i>	79
Tabel 5.12.	Estimasi SEM-PLS	80
Tabel 5.13.	Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh	82
Tabel 5.14.	Hasil Pengujian Efek Mediasi.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1.	Kerangka Konseptual	34
Gambar 4.1.	<i>Full Model</i> Penelitian	48
Gambar 4.2.	<i>Full Mediation</i>	54
Gambar 4.3.	<i>Partial Mediation</i>	54
Gambar 5.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Gambar 5.2.	KP Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin P Pratama Langsa	57
Gambar 5.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	58
Gambar 5.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	59
Gambar 5.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	60
Gambar 5.6.	<i>Path Coefficient</i>	79
Gambar 5.7.	Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Sistem Merit dengan Kinerja Pegawai	84
Gambar 5.8.	Efek Mediasi Pengembangan Karir pada Hubungan Sistem Merit dengan Kinerja Pegawai	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	107
Lampiran 2	Hasil <i>Output</i> SPSS untuk Deskriptif Responden.....	112
Lampiran 3	Hasil <i>Output</i> SPSS untuk Deskriptif Jawaban Responden.....	113
Lampiran 4	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk Uji Validitas sebelum Buang Indikator	114
Lampiran 5	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk Uji Validitas Setelah Buang Indikator	115
Lampiran 6	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk Uji Reliabilitas	116
Lampiran 7	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk <i>Discriminant Validity</i>	117
Lampiran 8	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk <i>Cross Loading</i>	118
Lampiran 9	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk Nilai <i>R-Square</i> dan <i>f-square</i>	119
Lampiran 10	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk <i>Full Model</i>	120
Lampiran 11	Hasil <i>Output</i> Smart-PLS untuk Estimasi SEM-PLS	121
Lampiran 12	Hasil <i>Smart PLS</i> untuk Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh	122

ABSTRAK

Nama : DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
Program Studi : Program Magister Ilmu Manajemen
Judul : PENGARUH SISTEM MERIT TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN BENER MERIAH

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja dan pengembangan kompetensi sebagai variabel mediasi pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah. Teknik *sampling* yang digunakan ialah Sampel Jenuh sebanyak 63 orang responden. Metode analisis data yang digunakan yaitu *Partial Least* (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menemukan bahwa secara langsung sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian efek mediasi membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi secara parsial pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan kompetensi mampu memediasi secara penuh pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Sistem Merit, Motivasi Kerja, Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Name : DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
Study Program : Graduate Program in Management Science
Title : THE INFLUENCE OF MERIT SYSTEM ON CIVIL
SERVANTS PERFORMANCE THROUGH WORK
MOTIVATION AND COMPETENCY DEVELOPMENT IN
THE REGIONAL SECRETARIAT OF BENER MERIAH
REGENCY

This study aims to analyze the effect of the merit system on employee performance with work motivation and competency development as mediating variables in civil servants in the Regional Secretariat of Bener Meriah Regency. The sampling technique used was a Saturated Sample (Sensus) with 63 respondents. The data analysis method used was Partial Least Squares (PLS). The results of this study found that the merit system directly has a positive and significant effect on work motivation, competency development, and employee performance. In addition, work motivation and competency development have a positive and significant effect on employee performance. The results of the mediation effect test proved that work motivation can partially mediate the effect of the merit system on employee performance, while competency development can fully mediate the effect of the merit system on employee performance.

***Keywords* : Merit System, Work Motivation, Competency Development, and Employee Performance**

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai publik atau Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu elemen penting dalam suatu organisasi. Peningkatan kinerja ASN merupakan elemen yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Sahoo & Mishra, 2012). Hal tersebut terjadi dikarenakan ketika kinerja pegawai meningkat, maka ASN memiliki *skill* yang tinggi dalam bekerja (Cooke *et al.*, 2019). Selain itu, kesuksesan organisasi tergantung pada tingkat kinerja pegawainya, dimana kinerja yang tinggi membuat tujuan organisasi akan mudah tercapai (Obuobisa-Darko, 2020). Meningkatkan kinerja juga menjadi suatu pekerjaan penting bagi organisasi demi menghadapi realita dan tantangan (Tuffaha, 2020). Ini menunjukkan bahwa kinerja adalah hal yang penting bagi organisasi.

Bukan hanya organisasi swasta, organisasi publik juga harus memiliki pegawai dengan kinerja yang baik. Organisasi publik bukanlah organisasi yang mengejar keuntungan, tetapi organisasi yang berorientasi pada administrasi publik dan pelayanan masyarakat. Dengan tingginya kinerja pegawai pada organisasi publik, maka pelayanan publik menjadi lebih baik dan kepuasan masyarakat akan meningkat (Ghani *et al.*, 2016). Selain itu, kinerja organisasi publik yang baik akan mampu meningkatkan kredibilitas publik terhadap pemerintah (Spekle & Verbeeten, 2014). Uraian tersebut menunjukkan bahwa kinerja pada organisasi publik merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, sehingga perlu diketahui faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Merujuk pada penelitian sebelumnya, faktor seperti sistem merit (Saputra, 2023; Siregar & Lubis, 2017), motivasi kerja (Al-Musadieg et al., 2018; Rita et al., 2018) dan pengembangan kompetensi (Prahastyo et al., 2024; Sturm et al., 2017) dapat meningkatkan kinerja pegawai. Akan tetapi, penelitian lain menemukan hal yang berbeda, dimana sistem merit (Herdiana, 2018), motivasi kerja (Adiningrat et al., 2022; Rahardja et al., 2018) dan pengembangan kompetensi (Ratnasari & Adam, 2019; Wijayanto & Riani, 2021) tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa masih terjadi inkonsistensi temuan dan perdebatan di antara para peneliti mengenai pengaruh sistem merit, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, sehingga mendorong penulis untuk mengkajinya kembali.

Selanjutnya, dari waktu ke waktu, pengujian pengaruh sistem merit, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi terhadap kinerja menggunakan metode yang berbeda-beda. Seperti Mohammad & Wasiuzzaman (2021) melakukan analisis hubungan sistem merit dengan kinerja menggunakan analisis jalur. Selain itu, Lee & Raschke (2016) melakukan analisis hubungan motivasi dan kinerja dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*. Adapun Hidayat et al. (2020) dan Ng et al. (2020) menganalisis hubungan pengembangan kompetensi dengan kinerja menggunakan metode *Partial Least Square*. Ini menunjukkan bahwa masih terjadi perbedaan metode dan cara menganalisis terhadap faktor determinan kinerja.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja ASN dalam penelitian ini adalah sistem merit. Sistem merit merupakan suatu sistem yang saat ini digunakan

oleh pemerintah untuk menilai, menghargai dan mempromosikan pegawai berdasarkan dari prestasi, kompetensi, kualifikasi, serta kontribusi pegawai (Suryanto & Darto, 2020). Sistem merit yang diterapkan dapat membuat instansi Pemerintah menjadi lebih profesional, yang mampu menyebabkan pegawai bekerja secara maksimal (Sudrajat, 2023). Hal tersebut akan mendorong pegawai menghasilkan *output* kerja yang baik dan kinerjanya meningkat. Ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa sistem merit mampu meningkatkan kinerja (Saputra, 2023; Siregar & Lubis, 2017).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja ASN adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah rangsangan keinginan dan penggerak kemauan bekerja seseorang yang motifnya didasarkan pada tujuan tertentu (Hasibuan, 2018). Dorongan pada diri seseorang untuk bekerja membuat pegawai memiliki kemauan kerja yang tinggi, sehingga pegawai tersebut memberikan kontribusi terbaik dalam bekerja (Tapala, 2018). Hal tersebut dikarenakan motivasi mendorong energi, gairah kerja serta kinerja individu (Taghipour & Dejban, 2013). Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hal tersebut didukung oleh beberapa studi sebelumnya yang menemukan bahwa motivasi kerja merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja pegawai (Al-Musadieq et al., 2018; Rita et al., 2018).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja ASN ialah pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi merupakan pengembangan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu (Nurlindah & Rahim, 2018), Kompetensi

merupakan aspek yang terus diupayakan oleh pegawai untuk terus ditingkatkan agar mendapat hasil kerja yang lebih baik (Zaim et al., 2013). Pengembangan kompetensi membuat kemampuan pegawai meningkat dan pegawai dapat bekerja dan menguasai tugasnya dengan baik (Abelha et al., 2020). Ini membuat kinerjanya menjadi meningkat. Hal tersebut juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa pengembangan kompetensi menjadi elemen yang mempengaruhi kinerja pegawai

Penelitian sebelumnya hanya menempatkan motivasi kerja atau pengembangan kompetensi sebagai prediktor kinerja (Prahastyo et al., 2024; Rita et al., 2018; Sturm et al., 2017). Akan tetapi, penelitian ini mencoba menempatkan motivasi kerja dan pengembangan kompetensi sebagai mediator hubungan sistem merit terhadap kinerja ASN dalam satu model analisis yang menjadi kelebihan dari model analisis data dalam riset ini. Efektivitas penerapan sistem merit akan membuat pegawai lebih termotivasi untuk mencapai tujuan karena adanya transparansi dalam bekerja (Ismail et al., 2018). Selain itu, sistem merit yang diterapkan membuat pegawai bekerja dengan maksimal, dan kompetensi kerja pegawai menjadi baik guna menghasilkan *output* kerja yang maksimal (Otoo, 2019).

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah, terlihat bahwa masih ada sebagian kecil pegawai yang memiliki kinerja yang belum tergolong baik. Hal ini dapat dilihat masih ada sebagian kecil pegawai yang merasa kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya, seperti memperlambat pekerjaan dan menyelesaikannya dengan tidak optimal. Selain itu, masih terdapat sebagian kecil

pegawai yang menganggap pekerjaan yang diberikan kepadanya adalah pekerjaan yang kurang penting, sehingga cenderung menyepelekan pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa aspek kinerja pegawai masih tergolong belum optimal.

Aspek lainnya yang tergolong belum optimal di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah adalah sistem merit. Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan, terlihat bahwa sebagian kecil pegawai masih bekerja kurang profesional, dimana hal tersebut ditandai dengan perasaan pegawai yang bermalasan-malasan mengerjakan sesuatu yang merupakan tupoksinya sebagai abdi negara. Selain itu, masih terdapat sebagian kecil pegawai yang beranggapan bahwa sistem promosi dan mutasi masih belum begitu terbuka. Ini menunjukkan bahwa sistem merit menjadi aspek yang belum begitu optimal.

Belum optimalnya sistem merit juga diikuti oleh aspek motivasi kerja. Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah, terlihat bahwa masih ada sebagian kecil pegawai yang merasa bekerja pada lingkungan yang kurang baik, baik dari fasilitas maupun rekan kerja yang kurang profesional. Selain itu, masih ada sebagian kecil pegawai yang tidak memiliki keinginan belajar dengan rekan kerja, terlebih merasa senioritas dalam lingkungan kantor. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja masih tergolong kurang baik.

Kurang baiknya motivasi kerja juga diikuti oleh pengembangan kompetensi yang belum optimal. Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah, terlihat bahwa masih terdapat sebagian kecil pegawai yang berpendapat bahwa kurang mendapat umpan

balik dari atasan, sehingga pekerjaan menjadi terlambat. Selain itu, masih terdapat sebagian kecil pegawai yang bekerja kurang bertanggung jawab, seperti telat masuk kantor dan memperlambat pekerjaan yang seharusnya dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat, sehingga hasil kerjanya cenderung kurang optimal. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi masih tergolong kurang baik.

Berdasarkan fenomena di lapangan dan *reaserch gap* yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai “Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Motivasi Kerja dan Pengembangan Kompetensi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh sistem merit terhadap motivasi kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?
2. Bagaimana pengaruh sistem merit terhadap pengembangan kompetensi pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?
3. Bagaimana pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?

5. Bagaimana pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?
6. Bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?
7. Bagaimana pengembangan kompetensi memediasi hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem merit terhadap motivasi kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem merit terhadap pengembangan kompetensi pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis mediasi motivasi kerja pada hubungan sistem merit dengan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis mediasi pengembangan kompetensi pada hubungan sistem merit dengan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Secara teoritis, penelitian ini dapat dijadikan referensi dan rujukan bagi para analisis dan akademisi yang ingin mengkaji mengenai sistem merit, motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja ASN.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam mengoptimalkan sistem merit, motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja ASN bagi pemegang kepentingan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah ataupun Instansi Pemerintah lainnya.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Sistem Merit

2.1.1 Pengertian Sistem Merit

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, sistem merit adalah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), Sistem Merit didefinisikan sebagai penyelenggaraan sistem Manajemen ASN sesuai dengan prinsip meritokrasi.

Kata merit berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat dan prestasi atau dapat diartikan juga hal-hal yang patut dihargai, sedangkan sistem dapat diartikan sebagai gabungan dari beberapa faktor yang terkait satu sama lain, jika salah satu faktor berubah akan mempengaruhi perubahan pada faktor terkait lainnya, sehingga secara sederhana konsep dari sistem merit ini merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi kerja (Ali et al., 2017).

Sistem merit merupakan sistem penggajian yang rasional dan berorientasi pada penciptaan adanya rasa keadilan sehingga penghasilan yang diberikan akan dikaitkan dengan kinerja secara individu. Sistem merit menurut konsepsi disiplin ilmu merupakan suatu sistem manajemen kepegawaian yang menekankan

pertimbangan dasar kompetensi bagi calon yang akan diangkat, ditempatkan, dipromosi, dan dipensiun sesuai Undang-Undang berlaku.

Selanjutnya, sistem merit dalam manajemen ASN bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien dalam rangka menghasilkan ASN yang profesional dan berintegritas dalam upaya menempatkan ASN dalam jabatan-jabatan birokrasi pemerintah yang sesuai dengan kompetensinya (Ruhil & Camões, 2003). Selain itu, Sistem Merit adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan (Kalesaran, 2021).

2.1.2 Prinsip-prinsip Sistem Merit

Terdapat beberapa prinsip sistem merit. Menurut Fatimah & Irawati (2017) berpendapat bahwa prinsip dari sistem merit ialah:

1. Melakukan rekrutmen seleksi dan prioritas berdasarkan kompetisi yang terbuka dan adil.
2. Memberikan remunerasi yang setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang setara dan menghargai kinerja yang tinggi.
3. Mempertahankan atau memisahkan pegawai aparatur sipil Negara berdasarkan kinerja yang dihasilkan.
4. Pelatihan pegawai sesuai dengan yang diperlukan untuk kualitas kerja.

5. Menjamin perlakuan yang adil terhadap pelamar dan pegawai dalam semua aspek administrasi personalia tanpa memandang ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, asal-usul kebangsaan, usia, orientasi seksual, atau status perkawinan, serta nepotisme.
6. Melindungi pegawai aparatur sipil Negara terhadap pemaksaan politik dan melarang penggunaan jabatan untuk mempengaruhi pemilihan untuk kantor.
7. Memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi kepada pegawai aparatur sipil Negara.
8. Mengelola pegawai aparatur sipil negara secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, menurut Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil, pasal 134 ayat (2) Sistem Merit meliputi kriteria sebagai berikut:

1. Seluruh Jabatan sudah memiliki standar kompetensi Jabatan.
2. Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan beban kerja.
3. Pelaksanaan seleksi dan promosi dilakukan secara terbuka.
4. Memiliki manajemen karir yang terdiri dari perencanaan, pengembangan, pola karir, dan kelompok rencana suksesi yang diperoleh dari manajemen talenta.
5. Memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi berdasarkan pada penilaian kinerja yang objektif dan transparan.
6. Menerapkan kode etik dan kode perilaku Pegawai ASN.
7. Merencanakan dan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi sesuai hasil penilaian kinerja.

8. Memberikan perlindungan kepada Pegawai ASN dari tindakan penyalahgunaan wewenang.
9. Memiliki sistem informasi berbasis kompetensi yang terintegrasi dan dapat diakses oleh seluruh Pegawai ASN

2.1.3 Dimensi dan Indikator Sistem Merit

Terdapat beberapa dimensi dan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sistem merit dalam suatu penelitian. Sandinirwan et al. (2022) berpendapat bahwa dimensi dari sistem merit yaitu:

1. Kepemimpinan
2. Pemahaman Pegawai
3. Sistem Informasi Pegawai
4. Budaya Organisasi
5. Politik

Selanjutnya, Morin et al. (2024) berpendapat bahwa terdapat 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur sistem merit, yaitu:

1. Pendidikan dan pelatihan
2. Pengalaman kerja dan kompetensi
3. Hasil kerja dan disiplin
4. Integritas
5. Penempatan tanpa faktor agama, etnik dan kultur
6. Transparansi dan terbuka

Selanjutnya, Jing et al. (2025) berpendapat bahwa terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam merefleksikan variabel sistem merit, yaitu:

1. Kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan
2. Pengalaman kerja yang berguna
3. *Output* kerja yang baik
4. Loyalitas pegawai terhadap organisasi
5. Profesionalitas dalam menjalankan pekerjaan
6. Adanya keterbukaan terhadap sistem promosi dan mutasi

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini mereplikasi indikator yang dikemukakan oleh Jing et al. (2025), yaitu kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan, pengalaman kerja yang berguna, *output* kerja yang baik, loyalitas pegawai terhadap organisasi, profesionalitas dalam menjalankan pekerjaan serta adanya keterbukaan terhadap sistem promosi dan mutasi.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi pada dasarnya memiliki arti menggerakkan. Memberikan motivasi kepada seseorang berarti mencoba menggerakkan orang tersebut untuk menjadi yang lebih baik. Menurut Simamora (2017) motivasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan psikologis yang dapat mengarahkan individu mencapai suatu tujuan. Selain itu, Rivai & Sagala (2013) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah sikap dan nilai-nilai yang dapat memberikan pengaruh pada seseorang untuk mencapai tujuan yang spesifik.

Selanjutnya, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu rangsangan keinginan dan penggerak kemauan bekerja seseorang, dimana setiap motifnya berdasarkan pada suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2018). Selain itu, motivasi kerja juga merupakan suatu proses yang mampu menjelaskan kekuatan, arah dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2015). Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi hal yang penting untuk meningkatkan kinerja pegawai hingga dapat mencapai tujuan, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota instansi yang bersangkutan.

Motivasi adalah dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya (Saluyi *et al.*, 2020). Motivasi kerja menjadi bagian penting dalam organisasi sebagai alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan utama, dimana pemberian motivasi kerja yang baik hanya efektif dilakukan pada saat di dalam diri individu tersebut memiliki kepercayaan dan keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi (Halim, 2016).

Selanjutnya, Wibowo (2007) berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan untuk bertindak, dimana motivasi berkaitan dengan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan. Motivasi juga berkaitan dengan kekuatan internal dan eksternal dalam membangkitkan antusias dan perlawanan (Safitri & Sutjahjo, 2020). Ini menunjukkan bahwa motivasi menjadi pendorong yang mengakibatkan individu mau untuk mengerahkan kemampuan, keahlian dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi (Rahmawati & Gilang, 2017).

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja merupakan sesuatu yang timbul di dalam hasrat para ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dengan menimbulkan keinginan serta gairah yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan yang sesuai.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. Danang (2012) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah:

1. Karakteristik individu, yang terdiri dari minat, sikap terhadap diri sendiri, pekerjaan dan situasi pekerjaan, kebutuhan individual, kemampuan atau kompensasi, pengetahuan tentang pekerjaan, emosi, suasana hati, perasaan keyakinan dan nilai-nilai
2. Faktor-faktor pekerjaan, yang meliputi Faktor lingkungan pekerjaan, Gaji dan benefit yang diterima, Kebijakan-kebijakan perusahaan, Supervisi, Hubungan antar manusia, Kondisi pekerjaan seperti jam kerja, lingkungan fisik dan sebagainya, Budaya organisasi
3. Faktor dalam pekerjaan, yang meliputi, Sifat pekerjaan, Rancangan tugas/pekerjaan, Pemberian pengakuan terhadap prestasi, Tingkat/besarnya tanggung jawab yang diberikan

Selanjutnya, Wahjosumidjo (2011) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal, yaitu faktor yang bersumber dari dalam diri individu, seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman.
2. Faktor eksternal, yaitu faktor yang bersumber dari luar diri individu, seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan

Selanjutnya, faktor yang memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2018):

1. Minat

Faktor ini merupakan faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu dikarenakan sesuai dengan minatnya.

2. Sikap positif

Sikap positif berarti kerelaan untuk ikut dalam kegiatan dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

3. Kebutuhan

Pemenuhan kebutuhan yang ada dalam diri individu akan membuatnya lebih termotivasi dalam mencapainya.

4. Motivator

Ini berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan pekerjaannya.

5. Kesehatan kerja

Ini berkaitan dengan regulasi dan kebijakan organisasi yang baik, supervisi yang handal, gaji yang cukup dan kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, seperti faktor yang berasal dari internal (minat, harga diri, kebutuhan) ataupun yang berasal dari eksternal (organisasi, gaji, dan gaya kepemimpinan).

2.2.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Beberapa ahli telah mencoba mengukur variabel motivasi kerja dengan indikator-indikator yang beragam. Maslow yang dikutip oleh Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa dimensi dari motivasi adalah sebagai berikut:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan layaknya gaji, bonus, dan tunjangan lainnya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan pemberian fasilitas keselamatan dan keamanan kerja dan hari tua pegawai.
3. Sosial, ditunjukkan dengan kebutuhan untuk bersosial dan memiliki hubungan yang harmonis.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan prestasi dan capaian kerja.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai akan mengembangkan kemampuan dirinya

Selanjutnya, Yakin *et al.* (2013) dalam penelitian menggunakan 3 dimensi utama untuk mengukur variabel motivasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.

2. Harapan (*Expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan.
3. Insentif (*Incentive*) yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar.

Hermiono (2014) berpendapat bahwa terdaat 4 dimensi utama yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk Berprestasi, ini merujuk pada motivasi pegawai untuk memiliki prestasi dalam bekerja.
2. Kepastian Jenjang Karir, indikator ini berkaitan dengan adanya jaminan dari organisasi kepada pegawai untuk menunjang karirnya.
3. Pengabdian pada Tugas, indikator ini merujuk pada motivasi pegawai untuk mengabdikan waktu dan tanganya hanya untuk organisasi.
4. Penghargaan/imbalan, indikator ini merujuk pada penghargaan yang diberikan oleh organisasi ketika pegawai mampu bekerja mencapai atau melebihi targetnya.

Sementara itu, Munandar (2008) berpendapat bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan

Indikator ini mencakup sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan.

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi

Hal ini berkaitan dengan pembuatan hasil kerja yang baik dan *skill* dalam mengkombinasikan ide-ide kreatif.

3. Kepercayaan Diri

Percaya diri akan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah meningkatkan motivasi kerja.

4. Daya tahan terhadap tekanan

Hal ini berkaitan dengan kondisi sosial dan hubungan pegawai dengan beban kerja yang ditugaskan kepadanya.

5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan

Sementara itu, Gunawan (2017) dalam penelitiannya menggunakan 5 indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja PNS, yaitu:

1. Organisasi membuat pegawai berguna di masyarakat

Faktor ini berkaitan dengan peranan organisasi dalam menunjang fungsi pegawai untuk berguna bagi publik.

2. Perhatian atasan pada pegawai

Indikator ini berkaitan dengan gaya kepemimpinan atasan yang dapat memotivasi pegawai.

3. Penilaian prestasi pegawai

Indikator ini berkaitan dengan sistem penilaian dan apresiasi dari organisasi terhadap prestasi kerja.

4. Kesesuaian lingkungan kerja

Hal ini berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja pegawai yang mampu memberikan stimulus dalam bekerja.

5. Menyelesaikan tugas tanpa keluhan

Hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ada.

Selanjutnya, Liu & Wohlsdorf (2016) berpendapat bahwa terdapat 9 indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja, yaitu:

1. Keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas
2. Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan
3. Keinginan memperoleh peluang promosi
4. Merasa puas dengan situasi kerja
5. Bekerja di lingkungan yang baik
6. Keinginan belajar dengan rekan kerja
7. Keinginan terlibat dalam bekerja
8. Keinginan memberikan pengaruh
9. Keinginan mengambil tanggung jawab

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka penulis mengadopsi indikator yang dikemukakan oleh Liu & Wohlsdorf (2016) dalam menganalisis motivasi kerja yaitu Keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas, keinginan untuk

meningkatkan pengetahuan, keinginan memperoleh peluang promosi, merasa puas dengan situasi kerja, bekerja di lingkungan yang baik, keinginan belajar dengan rekan kerja, keinginan terlibat dalam bekerja, keinginan memberikan pengaruh, keinginan mengambil tanggung jawab.

2.3 Pengembangan Kompetensi

2.3.1 Pengertian Pengembangan Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2011). Selain itu, kompetensi dimaknai sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik (Rivai, 2014).

Pengembangan kompetensi didefinisikan sebagai pengembangan pada karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya (Shet et al., 2019). Dalam uraian tersebut menandakan jika kompetensi merupakan sesuatu hal yang hadir pada diri pegawai. Di sisi lain, pengembangan kompetensi adalah peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana kerja dan untuk meningkatkan kualitas dari sumber daya manusia (Sharma & Bhatnagar, 2009).

Pengembangan kompetensi merupakan faktor penting untuk menentukan kemampuan saing sebuah organisasi, terlebih sebuah organisasi publik yang mana mengutamakan profesionalisme, sehingga membutuhkan kecakapan yang baik

dalam melakukan tugas-tugas dalam sebuah pekerjaan yang diemban (Potnuru & Sahoo, 2016). Pengembangan kompetensi dipercaya sebagai faktor yang memegang kunci dalam keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya (Naim & Lenka, 2017). Identifikasi kompetensi yang tepat dianggap memiliki nilai prediksi yang cukup valid terhadap produktivitas seorang pegawai (Conchado et al., 2015).

Berdasarkan uraian di atas, maka yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi dalam penelitian ini ialah suatu bentuk pengelolaan dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih terhadap organisasi.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Kompetensi

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi. Menurut Spencer (2008) mengemukakan terdapat 5 karakteristik kompetensi, di antaranya:

1. Motif (*motive*), merupakan sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan suatu tindakan.
2. Kepribadian (*traits*), merupakan watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. Sikap (*attitude*), merupakan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.

4. Pengetahuan (*knowledge*), merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah, pengalaman, serta intuisi.
5. Keterampilan (*skill*), merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Selanjutnya, (Wibowo, 2011) berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi, yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai Setiap individu memiliki keyakinan dan nilai yang dibawa dan dipegang erat oleh dirinya. Keyakinan dan nilai meliputi keyakinan terhadap dirinya maupun orang lain yang akan mempengaruhi perilaku. Untuk itu, menjadi penting bagi seseorang untuk mengembangkan nilai dan keyakinan yang positif. Jika seseorang tidak yakin terhadap nilai dan kualitas dirinya, maka seseorang tersebut akan sulit untuk mengembangkan dirinya dan tidak berusaha untuk mencari alternatif maupun inovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Keterampilan Keterampilan merupakan faktor penting penunjang kompetensi seseorang. Keterampilan yang dimiliki dapat membedakan kompetensi individu dengan individu lainnya. Oleh karenanya, penting untuk terus mengembangkan keterampilan karena akan sangat menentukan tingkat kompetensi seseorang.

2.3.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Kompetensi

Terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan kompetensi. Aisyah et al. (2023) berpendapat bahwa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan adalah informasi yang terkait dengan pemahaman dan potensi yang tertanam dalam otaknya.
2. Pemahaman adalah menguasai sesuatu dengan menggunakan pikiran.
3. Keterampilan adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk dapat secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh Perusahaan.
4. Sikap adalah kesiapan mental seseorang untuk menanggapi objek atau situasi yang mempengaruhi dan menentukan tindakannya.
5. Minat adalah perasaan tertarik seseorang terhadap sesuatu atau suatu kegiatan.

Selanjutnya, dimensi dari konstruk pengembangan karir menurut Swanson et al. (2020) adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas berkomunikasi.
2. Peningkatan skil pegawai
3. Penilaian pegawai
4. Efektivitas manajemen

Selanjutnya, Trisliatanto et al. (2017) berpendapat bahwa ada 9 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan kompetensi, yaitu:

1. Inovasi
2. Kreativitas
3. Komunikatif
4. Kesadaran diri
5. Membangun relasi
6. Berfikir memecahkan masalah
7. Berfikir analisis
8. Ketegasan
9. Orientasi pada hasil

Selanjutnya, Vos et al. (2011) berpendapat bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur pengembangan kompetensi, di antaranya:

1. Waktu dan sarana
2. Umpan balik kinerja dari atasan
3. Penyediaan kesempatan untuk pelatihan yang baru dan kreatif
4. Belajar mengerjakan tugas yang menantang
5. Mengerjakan pekerjaan regular
6. Pemberian pekerjaan yang meningkatkan kompetensi
7. Tanggung jawab dalam bekerja
8. Bekerja untuk tujuan organisasi

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mereplikasikan indikator yang diungkapkan oleh Vos et al. (2011) yaitu waktu dan sarana, umpan balik kinerja dari atasan, penyediaan kesempatan untuk pelatihan yang baru dan kreatif, belajar

mengerjakan tugas yang menantang, mengerjakan pekerjaan regular, pemberian pekerjaan yang meningkatkan kompetensi, tanggung jawab dalam bekerja serta bekerja untuk tujuan organisasi.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Beberapa ahli telah mendefinisikan pengertian kinerja. Manzoor *et al.* (2011) mendefinisikan kinerja pegawai (ASN) sebagai ukuran kesuksesan ASN dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh ASN atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Bedarkar & Pandita, 2014).

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Walumbwa & Hartnell (2011) yang menyatakan bahwa kinerja seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan dalam pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Selanjutnya, Robbins & Judge (2015) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kualitas dan kuantitas yang dicapai ASN dalam menjalankan pekerjaan yang diamanahkan kepadanya sesuai dengan tanggung jawabnya. Untuk mendorong kinerja pegawai (ASN) organisasi, perlu menciptakan lingkungan yang sesuai dan pola pikir bersama, dimana lingkungan tersebut akan membuat ASN menjadi semangat dalam bekerja (Starkie, 2009).

Selanjutnya, Harlie (2010) mengemukakan bahwa kinerja pegawai (ASN) dapat didefinisikan sebagai kemampuan ASN dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang

memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan (Amjad *et al.*, 2021). Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan kerjanya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik (Shi *et al.*, 2011). Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh ASN sesuai dengan perannya dalam instansi (Khan *et al.*, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka kinerja pegawai diartikan sebagai ukuran kesuksesan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para ASN yang ada didalam organisasi tersebut. Menurut Kaswan (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (ASN) adalah sebagai berikut:

1. Efektifitas dan Efisiensi

Sesuatu dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai (ASN) tersebut. Kinerja pegawai (ASN)

akan dapat terwujud apabila ASN mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin kerja

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan publik. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka ASN mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila ASN tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaliknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut Sinambela (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi kinerja pegawai (ASN) atau kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan Pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, keterikatan kerja, karakteristik pekerjaan pesain, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Faktor yang berasal dari individu merupakan hal yang penting dalam menentukan kinerja pegawai (ASN). Faktor yang berasal dari individu itu tersebut meliputi pengalaman kerja, sikap, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dan motivasi. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kinerjanya, maka dari itu, pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan. Robbins & Judge (2015) mengemukakan bahwa dalam mencapai kinerja yang baik, seseorang harus memiliki tiga hal berikut:

1. Kemampuan teknis, yaitu berkaitan dengan bentuk pemahaman tentang sesuatu aktifitas dan kecakapan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.
2. Kemampuan manajerial, yaitu mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan.
3. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan mental dalam menganalisis dan mengatasi situasi rumit.

Selanjutnya Berberoglu (2018) berpendapat bahwa terdapat 3 (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

2.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Williams & Anderson (1991) berpendapat bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Memenuhi syarat terhadap tugas yang diberikan

Hal ini berkaitan dengan kesesuaian klasifikasi ASN dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya

2. Tanggung jawab

Hal ini berkaitan dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya

3. Malaksanakan tugas

Hal ini berkaitan dengan kesesuaian hasil pekerjaan ASN dengan hasil kerja yang diharapkan oleh rekan kerja

4. Pekerjaan yang formal

Hal ini berkaitan dengan kesesuaian syarat kerja ASN secara formal untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya

5. Tugas yang penting

Hal ini berkaitan dengan keberhasilan ASN dalam melaksanakan tugas-tugas penting yang diembannya.

Indikator pengukuran kinerja menurut Bernardin (2017) terdiri dari 6 indikator, yaitu:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati ideal dalam mencapai tujuan.
2. *Quantity*, terkait dalam jumlah yang dihasilkan
3. *Timeliness*, terkait dengan penggunaan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau produk
4. *Cost-effectiveness*, terkait dengan penggunaan sumber daya organisasi.

5. *Need for Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa pengawasan pimpinan.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan dalam meningkatkan harga diri.

Sementara itu, menurut Robbins & Judge (2015), indikator untuk mengukur kinerja pegawai (ASN) yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi ASN terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan ASN.

2. Kuantitas

Hal ini berkaitan dengan unit, sklus, capaian yang dapat dihasilkan oleh ASN sesuai dengan standar operasional kerja.

3. Ketepatan waktu

Hal ini berkaitan dengan tingkat kecepatan dan kesesuaian penyelesaian suatu pekerjaan dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

4. Efektivitas

Hal ini berkaitan dengan efektivitas dalam menggunakan sumber daya organisasi dalam bekerja.

5. Kemandirian

Hal ini berkaitan dengan tingkat seorang ASN yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Ini merupakan tingkat dimana ASN memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab ASN terhadap kantor.

Selanjutnya, Kemudian Viswesvaran & Ones (2002) menambahkan bahwa terdapat enam dimensi kinerja pegawai (ASN) yaitu:

1. *Effort*; kerja yang nyata diperlihatkan oleh ASN dalam upaya menyelesaikan pekerjaan yang dapat dilihat dari inisiatif ASN dalam bekerja.
2. *Job knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki ASN, dapat di tinjau dari kemampuan ASN dalam memahami yang berkaitan dengan tugas yang dilakukannya.
3. *Quality*: seberapa baik ASN dalam menyelesaikan pekerjaannya.
4. *Quantity*: jumlah pekerjaan yang diproduksi dapat dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi, atau jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
5. *Compliance with rules*: kephahaman dan kepatuhan ASN terhadap aturan dan regulasi yang ada di dalam organisasi.
6. *Interpersonal competence*: kemampuan ASN untuk menjalin hubungan baik dengan orang lain, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja.

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Williams & Anderson (1991) berpendapat bahwa terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Memenuhi syarat terhadap tugas yang diberikan
Hal ini berkaitan dengan kesesuaian klasifikasi ASN dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya
2. Tanggung jawab
Hal ini berkaitan dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya

3. Malaksanakan tugas

Hal ini berkaitan dengan kesesuaian hasil pekerjaan ASN dengan hasil kerja yang diharapkan oleh rekan kerja.

4. Pekerjaan yang formal

Hal ini berkaitan dengan kesesuaian syarat kerja ASN secara formal untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya

5. Tugas yang penting

Hal ini berkaitan dengan keberhasilan ASN dalam melaksanakan tugas-tugas penting yang diembannya.

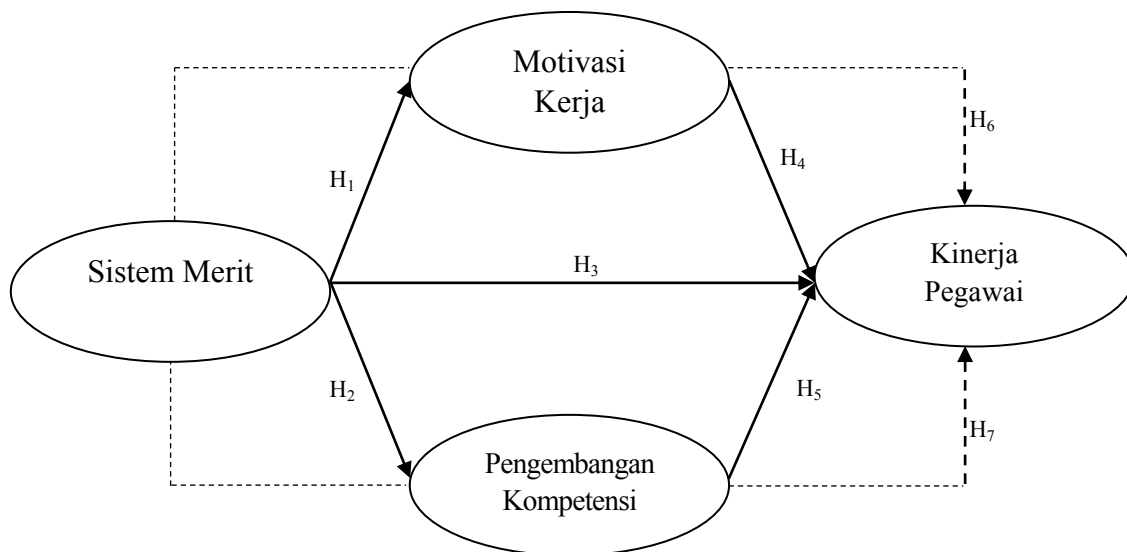
Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan di atas, maka penulis menggunakan konsep indikator yang diungkapkan oleh Williams & Anderson (1991) dalam mengukur variabel kinerja pegawai (ASN), yaitu memenuhi syarat terhadap tugas yang diberikan, tanggung jawab, melaksanakan tugas, pekerjaan yang formal dan tugas yang penting.

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Agar dapat memahami secara jelas tentang alur berfikir pada penelitian ini maka diperlukan kerangka konseptual yang jelas. Kerangka konseptual adalah suatu kerangka yang dapat berbentuk grafis atau naratif yang menunjukkan variabel kunci atau konstruksi untuk dipelajari dan hubungan yang diduga antara mereka (Miles & Huberman, 1994). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

- : Pengaruh Langsung
- : Pengaruh Mediasi (*Intervening*)

Berdasarkan Gambar 3.1 di atas, terlihat bahwa yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah sistem merit, sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja ASN serta yang menjadi variabel mediasi yaitu motivasi kerja dan pengembangan kompetensi. Adapun garis tegak lurus menunjukkan hubungan secara langsung dan garis putus-putus menunjukkan hubungan secara mediasi (*intervening*).

3.2 Hipotesis

3.2.1 Pengaruh Sistem Merit terhadap Motivasi Kerja

Sistem merit menjadi hal yang mampu menciptakan lingkungan profesionalitas pada organisasi publik (Edwinsyah et al., 2024). Keterbukaan dan transparansi pada sistem merit membuat para pegawai berlomba dan bersemangat dalam menghasilkan *output* kerja yang terbaik (Ugaddan & Park, 2017). Hal tersebut akan mendorong peningkatan semangat kerja dan pegawai termotivasi untuk bekerja lebih baik (Ohemeng et al., 2018). Dengan demikian, sistem merit menjadi faktor yang mampu mempengaruhi motivasi kerja.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji hubungan sistem merit dengan motivasi kerja. Brewer et al. (2022) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara sistem merit dengan motivasi kerja yang terjadi pada para pegawai public di Amerika Serikat. Selain itu, Febriansyah et al. (2024) menemukan bahwa penerapan sistem merit yang baik berdampak pada peningkatan motivasi kerja. Uraian tersebut menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu:

H₁ : Sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.2 Pengaruh Sistem Merit terhadap Pengembangan Kompetensi

Sistem merit diartikan sebagai pendekatan atau sistem yang saat ini digunakan oleh pemerintah untuk menilai, menghargai dan mempromosikan pegawai berdasarkan dari prestasi, kompetensi, kualifikasi, serta kontribusi pegawai (Suryanto & Darto, 2020). Penerapan sistem merit akan mendorong pegawai bekerja dengan profesional (Ciobanu & Androniceanu, 2015). Profesionalitas yang tercipta akan membuat pengembangan karir yang baik (Skorková, 2016). Dengan demikian, sistem merit yang diterapkan dengan efektif membuat pengembangan kompetensi pegawai meningkat.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa penerapan sistem merit memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi. Seperti yang ditemukan oleh Imbrani (2023) bahwa sistem merit yang diterapkan dengan efektif membuat pengembangan potensi menjadi semakin baik di Kota Bandung. Selain itu, Awalla et al. (2018) membuktikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Kabupaten Talaud mengalami peningkatan dengan diterapkannya sistem merit yang baik. Uraian tersebut menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu:

H₂ : Sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi pada pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.3 Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai

Penerapan birokrasi yang baik dilakukan dengan menjalankan sistem merit yang baik di organisasi (Dahlström et al., 2012). Organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan publik membutuhkan sumber daya yang mampu memimpin organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Sundell, 2014). Adanya sistem merit membuat tata kelola organisasi menjadi lebih baik dan mendorong pegawai mampu bekerja dengan baik (Oliveira et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh pada kinerja pegawai.

Beberapa riset telah membuktikan bahwa ada hubungan signifikan antara sistem merit dengan kinerja pegawai. Saputra (2023) menemukan bahwa sistem merit yang baik membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Siregar & Lubis (2017) berpendapat bahwa ada pengaruh yang signifikan antara sistem merit dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu:

H₃ : Sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan yang dapat membuat pegawai bekerja dengan baik (Robbins & Judge, 2015). Motivasi yang tinggi dalam bekerja akan menimbulkan semangat kerja sehingga kinerja pegawai meningkat (Sukmawati & Alam, 2019). Selain itu, motivasi juga merupakan elemen yang mampu mendorong kemauan pegawai untuk berprestasi dalam mencapai targetnya, sehingga memberikan kontribusi terbaik dalam bekerja (Tapala, 2018). Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Riset sebelumnya membuktikan bahwa motivasi kerja berdampak pada kinerja pegawai. Rita et al. (2018) menemukan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Al-Musadieq et al. (2018) juga berpendapat bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Uraian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini yaitu:

H₄ : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.5 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin yang menunjukkan kinerja yang

maksimal (Shet et al., 2019). Pegawai terus berupaya untuk mengeluarkan kemampuannya secara maksimal guna mendapatkan hasil kerja yang baik (Zaim et al., 2013). Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh organisasi akan membuat pegawai memiliki kemampuan yang lebih dalam bekerja (Poovathingal & Kumar, 2018). Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa ada hubungan signifikan antara pengembangan kompetensi dengan kinerja pegawai. Sturm et al. (2017) berpendapat bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Prahastyo et al. (2024) berpendapat bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini yaitu:

H₅ : Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.6 Motivasi Kerja Memediasi Hubungan antara Sistem Merit dan Kinerja Pegawai

Motivasi menjadi hal yang mampu meningkatkan semangat kerja dan mendorong pegawai bekerja jadi lebih baik (Rothschild et al., 2017). Pegawai bekerja dengan motivasi yang tinggi ketika berada pada lingkungan kerja yang profesional dan transparan (Patiar & Wang, 2020). Adanya penerapan sistem merit yang baik membuat motivasi kerja menjadi meningkat, dan hal tersebut mendorong peningkatan kinerja (Cordova et al., 2020). Ini menunjukkan bahwa

motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara sistem merit dan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini yaitu:

H₆ : Motivasi kerja memediasi hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

3.2.7 Pengembangan Kompetensi Memediasi Hubungan antara Sistem Merit dan Kinerja Pegawai

Sistem merit merupakan suatu sistem yang dapat meningkatkan tata kelola yang baik bagi organisasi (Otoo & Mishra, 2018). Dalam menjalankan roda organisasi yang baik, pengelolaannya harus mampu dikendalikan oleh tenaga yang profesional (Dhiraj et al., 2020). Kompetensi yang terus ditingkatkan akan mendorong sistem merit dapat diterapkan dengan baik dan hal tersebut akan mendorong *output* organisasi yang semakin profesional (Pangaribuan & Sihombing, 2021). Ini menunjukkan bahwa ketika kompetensi terus ditingkatkan, maka sistem merit akan mampu mendorong kinerja menjadi lebih baik lagi.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis ketujuh dalam penelitian ini yaitu:

H₇ : Pengembangan kompetensi memediasi hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Objek dan Lokasi Penelitian

Objek di dalam penelitian ini adalah sistem merit, motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah. Sementara itu, penelitian ini dilakukan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah yang beralamat di Serule Kayu, Kecamatan Bukit, Kabupaten Bener Meriah, Provinsi Aceh.

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan item yang menjadi pertimbangan dalam penelitian (Kothari, 2017). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah, yaitu sebanyak 63 pegawai.

4.2.2 Sampel

Bagian kecil dari populasi yang diambil untuk dianalisis adalah sampel (Kothari, 2017). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Hal yang menjadi pertimbangan peneliti mengambil seluruh populasi menjadi sampel adalah untuk mengatasi masalah *outlier* yang ditakutkan terjadi dalam penelitian nantinya. Kothari (2017) menambahkan bahwa metode sampel jenuh adalah menjadikan seluruh populasi sebagai sampel. Dengan kata lain,

jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 63 pegawai. Adapun daftar responden berdasarkan bagian disajikan pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Daftar Populasi dan Sampel

No	Bagian	Populasi
1	Sekretaris Daerah	1
2	Asisten	3
3	Staf Ahli	2
4	Bagian Umum	6
5	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	7
6	Bagian Organisasi	5
7	Bagian Perencanaan dan Keuangan	7
8	Bagian Perekonomian dan SDA	4
9	Bagian Administrasi Pembangunan	4
10	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	11
11	Bagian Kesejahteraan Masyarakat dan Keistimewaan Aceh	4
12	Bagian Hukum	4
13	Bagian Tata Pemerintahan	5
Jumlah		63

Sumber : Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah, 2025

4.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Kothari (2017) mengatakan bahwa data primer adalah data yang dikumpulkan baru untuk pertama kalinya secara langsung dan bersifat asli. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari jawaban responden yang disebarkan melalui kuisioner yang disebarkan kepada 63 pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan angket atau kuesioner. Metode pengumpulan data secara kuisisioner merupakan metode yang mengumpulkan data dari responden dengan meminta untuk menjawab seluruh pertanyaan pada angket yang disusun (Kothari, 2017). Teknik pengambilan data ini dilakukan kepada responden dengan memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawab. Adapun tingkat kesetujuan di dalam kuisisioner diberikan rentang berdasarkan Skala *Likert*. Alternatif kesetujuan berdasarkan Skala *Likert* di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Skala Likert

No	Pertanyaan/Pernyataan	Bobot Skor
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Netral	3
4.	Tidak Setuju	2
5.	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Joshi *et al.*, 2015)

4.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk semua variabel adalah sebagai berikut:

4.5.1 Sistem Merit

Sistem merit dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu sistem dan manajemen ASN yang selalu merujuk pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara

adil dan wajar yang dilakukan terhadap para ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah. Pengukuran yang digunakan untuk variabel sitem merit dalam penelitian ini menggunakan pengukuran yang telah dikembangkan oleh ing et al. (2025) terdiri atas enam item pernyataan dengan menggunakan skala 1 sampai 5.

4.5.2 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang timbul di dalam hasrat para ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dengan menimbulkan keinginan serta gairah yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan yang sesuai. Pengukuran yang digunakan untuk variabel motivasi kerja menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Liu & Wohlsdorf (2016) yang terdiri dari 9 item pernyataan dengan menggunakan skala 1 sampai 5.

4.5.3 Pengembangan Kompetensi

Pengembangan kompetensi merupakan suatu bentuk pengelolaan dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih terhadap organisasi. Pada penelitian ini, pengukuran variabel pengembangan kompetensi menggunakan indikator yang telah dikembangkan oleh Vos et al. (2011) terdiri dari 8 pernyataan dengan menggunakan skala 1 sampai 5.

4.5.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai diartikan sebagai ukuran kesuksesan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pada penelitian ini, pengukuran *employee performance* menggunakan konsep yang digunakan oleh Williams & Anderson (1991) yang terdiri dari 5 item pernyataan menggunakan skala pengukuran 1 sampai 5.

Secara lebih rinci, ringkasan dari definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Sistem Merit (SM)	Sistem merit dalam penelitian ini diartikan sebagai suatu sistem dan manajemen ASN yang selalu merujuk pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar yang dilakukan terhadap para ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.	1. Kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan 2. Pengalaman kerja yang berguna 3. <i>Output</i> kerja yang baik 4. Loyalitas pegawai terhadap organisasi 5. Profesionalitas dalam menjalankan pekerjaan 6. Adanya keterbukaan terhadap sistem promosi dan mutasi	Likert (1-5)
Sumber : Jing et al. (2025)				
2	Motivasi Kerja (MK)	Motivasi kerja merupakan sesuatu yang timbul di dalam hasrat para ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dengan menimbulkan keinginan serta gairah yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan yang sesuai.	1. Keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas 2. Keinginan untuk meningkatkan pengetahuan 3. Keinginan memperoleh peluang promosi 4. Merasa puas dengan situasi kerja 5. Bekerja di lingkungan yang baik 6. Keinginan belajar dengan	Likert (1-5)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
			rekan kerja 7. Keinginan terlibat dalam bekerja 8. Keinginan memberikan pengaruh 9. Keinginan mengambil tanggung jawab Sumber : Liu & Wohlsdorf (2016)	
3	Pengembangan Kompetensi (PK)	Pengembangan kompetensi merupakan suatu bentuk pengelolaan dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki pegawai ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih terhadap organisasi.	1. Waktu dan sarana 2. Umpan balik kinerja dari atasan 3. Penyediaan kesempatan untuk pelatihan yang baru dan kreatif 4. Belajar mengerjakan tugas yang menantang 5. Mengerjakan pekerjaan regular 6. Pemberian pekerjaan yang meningkatkan kompetensi 7. Tanggung jawab dalam bekerja 8. Bekerja untuk tujuan organisasi Sumber : Vos et al. (2011)	Likert (1-5)
4	Kinerja Pegawai (KP)	Kinerja pegawai diartikan sebagai ukuran kesuksesan pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah dalam melaksanakan suatu pekerjaan.	1. Memenuhi syarat terhadap tugas yang diberikan 2. Tanggung jawab 3. Malaksanakan tugas 4. Pekerjaan yang formal 5. Tugas yang penting Sumber : oleh Williams & Anderson (1991)	Likert (1-5)

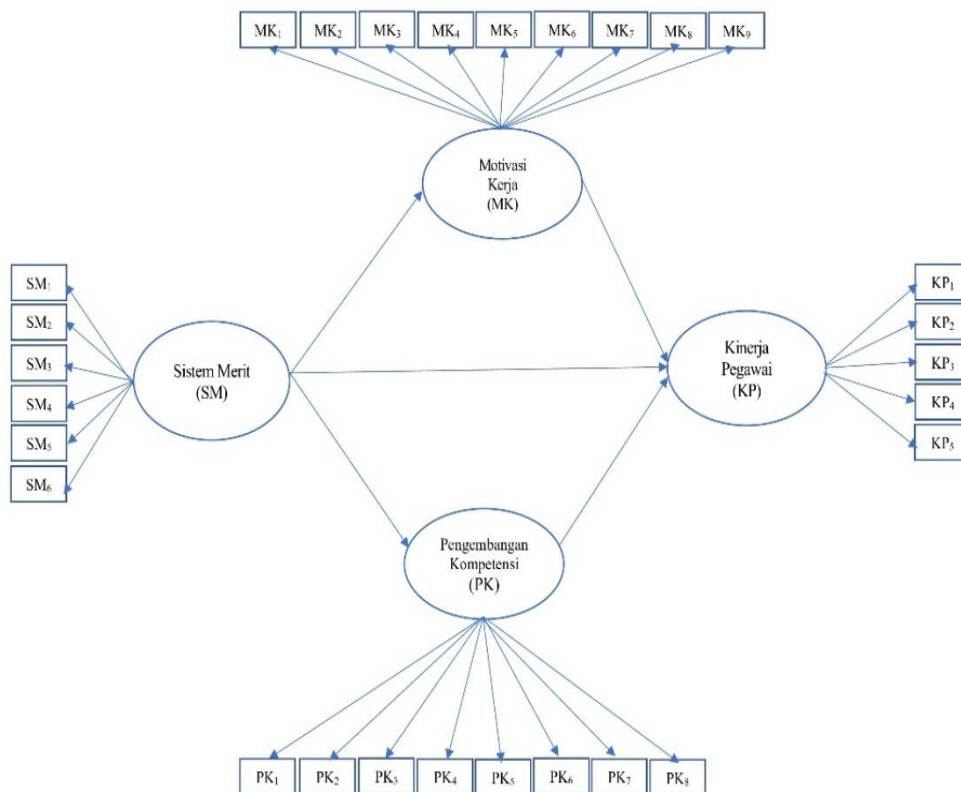
4.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan

menggunakan *tools Software SmartPLS 3.0*. Merujuk pada Ghozali & Latan (2015), *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang *powerfull* dan disebut juga sebagai *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak ada masalah multikolinearitas antar variabel eksogen. Tujuan PLS adalah untuk mengembangkan teori atau membangun teori (prediksi). Dengan pendekatan berbasis variance dan least square sebagai metode estimasi. SEM-PLS tidak mensyaratkan data berdistribusi normal dan estimasi parameter dapat dilakukan tanpa persyaratan kriteria *goodness of fit* serta uji signifikansi harus melalui prosedur *jackknife* (Chin & Newsted, 1999; Hair *et al.*, 2010). Pada PLS-SEM ada tujuh tahapan yang harus dilalui, tujuh tahapan tersebut saling berkaitan yaitu:

1. Konseptual model, Mendapatkan model berbasis konsep dan teori untuk merancang model struktural (hubungan antar variabel laten yang digunakan).
2. Merancang model pengukuran, yaitu hubungan antara variabel indikator dengan variabel laten. Merancang model pengukuran dilakukan dengan penentuan tipe indikator dari masing-masing variabel laten (refleksif atau formatif). Berdasarkan definisi operasional variabel, dapat diketahui bahwa sifat dari setiap indikator pada masing-masing variabel yang digunakan bersifat refleksif.
3. Menentukan metode analisis algorithm. Pada PLS-SEM ada tiga pilihan yang dapat dipilih oleh peneliti untuk melakukan pembobotan model struktural yaitu *centroid weighting scheme*, *factor weighting scheme*, dan *path weighting scheme (default)*. Karena model dalam penelitian ini *first order* maka yang disarankan adalah *path weighting scheme*.

4. Menentukan metode resampling. Nilai signifikansi dari estimasi model PLS Algorithm tidak diketahui, maka harus melalui prosedur resampling. Pada penelitian ini prosedur resampling dilakukan dengan *bootstrapping*, yaitu memilih *basic bootstrapping* untuk jumlah hasil, dengan metode interval kepercayaan pada *Bias-Corrected and Accelerated (BCa)*, *Bootstrap* pada uji *two tailed* serta dengan tingkat signifikansi 0.05.
5. Menggambarkan diagram jalur. Diagram jalur (*diagram path*) yang menjelaskan pola hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Adapun diagram *full model* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Full Model Penelitian

Adapun Model Persamaan Struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- (i) $MK = b_1SM + z_1$
- (ii) $PK = b_1SM + z_2$
- (iii) $KP = b_1SM + b_2MK + b_3PK + z_3$

Keterangan:

- KP = Variabel Kinerja Pegawai
- MK = Variabel Motivasi Kerja
- PK = Variabel Pengembangan Kompetensi
- SM = Variabel Sistem merit
- b_1 s/d b_3 = koefisien regresi
- z_1 s/d z_3 = Error Term

6. Evaluasi model (*Outer dan inner model*)

1) Evaluasi model pengukuran (*Outer Model*), pada penelitian ini evaluasi

outer model dilakukan dengan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a) *Convergent validity (Indicator reliability /outer loading* dan nilai AVE). Indikator *reliability* menggunakan parameter *outer loading* dengan *rule of thumb* > 0.70 serta nilai AVE di atas 0.5.
- b) *Internal consistency* dengan menggunakan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* di atas 0.7 (> 0.7) (Ghozali & Latan, 2015).
- c) *Discriminant validity* menggunakan parameter akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk laten dengan *rule of thumb* akar kuadrat AVE $>$ korelasi antar konstruk laten, berdasarkan pada Fornell & Larcker (1981).

2) *Cross Loading*, Nilai *cross loading* masing-masing konstruk dievaluasi untuk memastikan bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran

lebih besar daripada konstruk lainnya. Nilai cross loading yang diharapkan adalah lebih besar dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

- 3) Evaluasi model struktural (*Inner Model*), pada penelitian ini inner model dievaluasi dengan menggunakan *R-Square*, *f-Square* dan *Q-Square*.

7. Melaporkan Hasil

4.6.1 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Pada penelitian ini pengukuran *outer model* dimulai dengan menilai *convergent validity* (*indicator reliability/outer loading* dan AVE). Melihat nilai indikator reliabilitas (*outer loading/ factor loading*) yaitu besarnya *variance* dari indikator/item untuk menjelaskan konstruk laten.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator tersebut yaitu dengan melihat nilai *factor loading* tiap indikator konstruk. Bila nilai *outer loading* di atas 0.70 maka indikator tersebut telah tepat dalam mengukur variabel dalam penelitian ini, seperti yang di sarankan oleh Hair et al. (2019).

Kemudian menghitung nilai *average variance extract* (AVE) dengan rumus yang telah dikembangkan oleh Fornell & Larcker (1981) sebagai berikut:

$$AVE = \frac{(\sum \lambda_i^2) \phi}{(\sum \lambda_i^2) \phi + \sum \theta_{ii}}$$

Diskriminan validitas juga digunakan dalam penelitian ini untuk melihat validitas konstruk dengan melihat hasil *Fornell Larcker criterion*. Selanjutnya mengukur reliabilitas konstruk dengan *composite reliability*, biasanya untuk menilai reliabilitas konstruk harus lebih besar dari 0.70 seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). seperti rumus di bawah ini:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Kemudian reliabilitas konstruk juga dapat dilihat dengan nilai *cronbach alpha* di atas 0.7.

4.6.2 Model Struktural atau *Inner Model*

Pada penelitian ini pengukuran *inner model* dilakukan dengan menguji nilai *R Square*, *f Square* dan *Q Square* atau *predictive relevance*. Nilai R^2 yang dijelaskan sama halnya dalam regresi linier, yaitu besarnya varian variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen (Ghozali, 2016). Nilai R^2 dapat dihitung dengan persamaan berikut:

$$R^2 = \sum_{h=1}^H \hat{\beta}_{jh} \text{cor}(X_{jh}, Y_j)$$

Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar pula persentase varian yang dapat dijelaskan (Vinzi *et al.*, 2010). Kedua pengukuran *inner model* juga dapat dilakukan bila variabel laten endogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten eksogen. Hal ini dapat dilakukan dengan menghitung nilai *effect size* f^2 sebagai berikut;

$$\text{Effect size : } f^2 = \frac{R_{include}^2 - R_{exclude}^2}{1 - R_{include}^2}$$

$R_{include}^2$ adalah R^2 yang dihitung dengan melibatkan variabel laten eksogen, sementara adalah $R_{exclude}^2$ yang dihitung tanpa melibatkan variabel laten eksogen. Nilai f^2 terbentang antara 0 sampai 1 dengan interpretasi nilainya yaitu 0,02

(pengaruh variabel laten eksogen lemah), 0,15 (pengaruh moderat), dan 0,35 (pengaruh variabel laten eksogen besar) Hair et al. (2019).

Ukuran yang lain untuk mengetahui kapabilitas prediksi dari model yang dihasilkan yaitu dengan *Stone-Geisser's Q²* yang didapatkan dari prosedur *blindfolding* dengan rumus sebagai berikut.

Stone-Geisser test criterion : $Q^2 = 1 - (1 - R^2)$

Apabila nilai Q^2 di atas 0 berarti nilai observasi telah direkonstruksi dengan baik dan model memiliki hubungan prediksi (Henseler et al., 2015)

4.7 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh langsung antara variabel independen terhadap *intervening* dan *intervening* terhadap dependen maka kriteria pengambilan keputusannya yaitu dengan melihat nilai signifikan untuk setiap variabel. Adapun pengaruh langsung terhadap pada H₁, H₂, H₃, H₄ dan H₅. Adapun dasar pengambilan keputusan untuk pengaruh langsung adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi (*p-value*) < 0.05, maka H₁, H₂, H₃, H₄, dan H₅ diterima.
2. Jika nilai signifikansi (*p-value*) > 0.05, maka H₁, H₂, H₃, H₄, dan H₅ ditolak.

4.7.1 Uji Pengaruh Mediasi

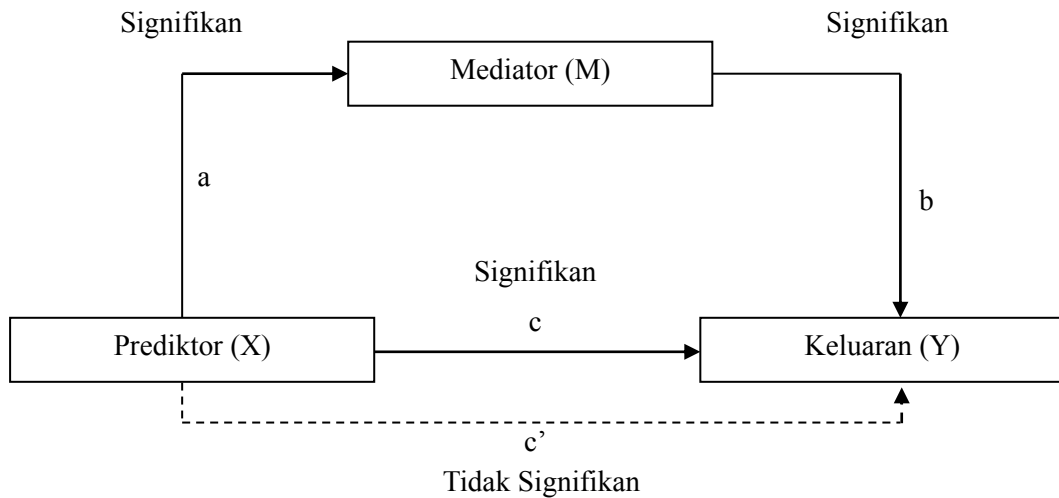
Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan Smart-PLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu *knowledge sharing*. Variabel *intervening* dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika *p-value* lebih kecil dari pada tingkat signifikan yang digunakan (5%).

Baron & Kenny (1986), Judd & Kenny (1981) dan James & Brett (1984) mengatakan bahwa terdapat 4 tahapan dalam penetapan mediasi, yaitu:

1. Menunjukkan bahwa variabel kausal berkorelasi dengan *outcome*. Tahapan ini menetapkan kemungkinan ada efek mediasi.
2. Menunjukkan bahwa variabel kausal berkorelasi dengan mediator. Tahapan ini pada dasarnya memperlakukan mediator seolah-olah sebagai variabel *outcome*.
3. Menunjukkan bahwa mediator memiliki pengaruh dengan variabel *outcome*. Tidak cukup dengan hanya menghubungkan mediator dengan *outcome*, karena mediator dan *outcome* mungkin berkorelasi disebabkan oleh variabel kausal. Dengan demikian, variabel kausal harus dikendalikan dalam menetapkan efek mediator ke *outcome*.
4. Untuk menetapkan bahwa mediator memediasi secara penuh hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, pengaruh jalur c' harus 0 (tidak signifikan). Pengaruh yang ada pada langkah 3 dan 4 diperkirakan dalam persamaan yang sama.

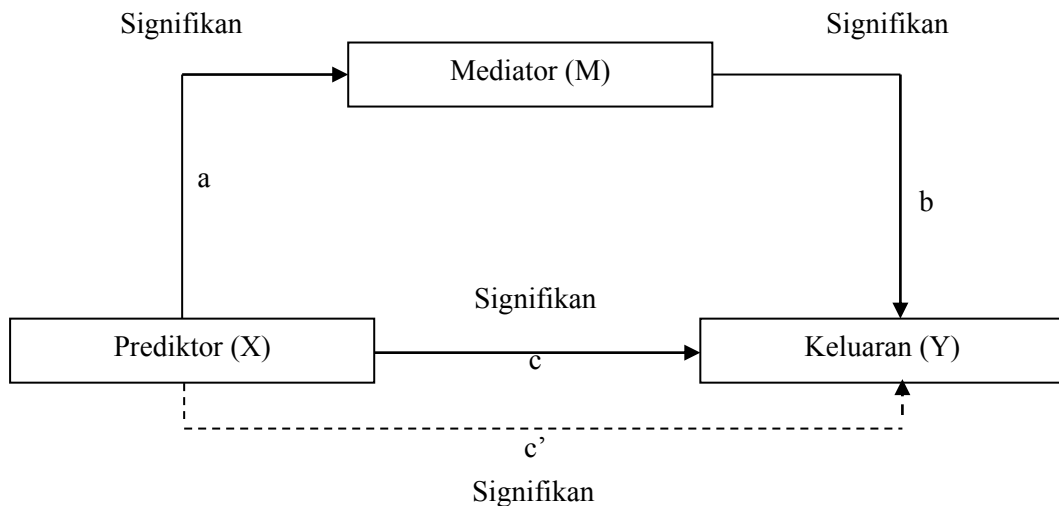
Jika keempat langkah tersebut terpenuhi, maka data konsisten dengan hipotesis penelitian bahwa mediator secara penuh memediasi hubungan variabel bebas dengan variabel terikat, dan jika langkah 1 sampai langkah 3 terpenuhi, tetapi langkah 4 tidak terpenuhi, maka diindikasikan sebagai mediasi secara parsial (*partial mediation*) (Baron & Kenny, 1986).

Hubungan variabel prediktor (X), mediator (M) dan keluaran (Y) ditunjukkan pada Gambar 4.2 berikut:



Gambar 4.2 Full Mediation
Sumber : Baron & Kenny (1986)

Dari Gambar 4.2 di atas, jika koefisien jalur a , b dan c signifikan sedangkan jalur c' tidak signifikan maka variabel memediasi secara penuh (*full mediation*). Untuk jalur mediasi secara parsial (*partial mediation*) dapat dilihat pada Gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3 Partial Mediation
Sumber : Baron & Kenny (1986)

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, jika koefisien jalur a , b dan c serta c' signifikan, maka variabel mampu memediasi secara parsial (*partial mediation*).

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kabupaten Bener Meriah merupakan Kabupaten hasil pemekaran dari Kabupaten Aceh Tengah yang didasari pada undang-undang nomor 41 tahun 2003 pada tanggal 18 Desember 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Bener Meriah telah diresmikan secara langsung oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 07 Januari 2004. Kabupaten Bener Meriah terhampar pada posisi yang strategis, yaitu berada di tengah-tengah Provinsi Aceh dengan Ibukota Redelong. Secara astronomis, Kabupaten Bener Meriah terletak antara $4^{\circ}33'50''$ – $4^{\circ}54'50''$ Lintang Utara (LU) dan $96^{\circ}40'75''$ – $97^{\circ}17'50''$ Bujur Timur (BT). Wilayah administrasi Kabupaten Bener Meriah mencakup dataran rendah dan pegunungan seluas 1.941,61 km².

Sekretariat Daerah merupakan unsur staf pemerintah daerah yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretaris Daerah mempunyai tugas membantu Bupati dalam pengoordinasian penyusunan kebijakan, pengoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah, pemantauan dan evaluasi kebijakan daerah, dan pelayanan administratif perangkat daerah.

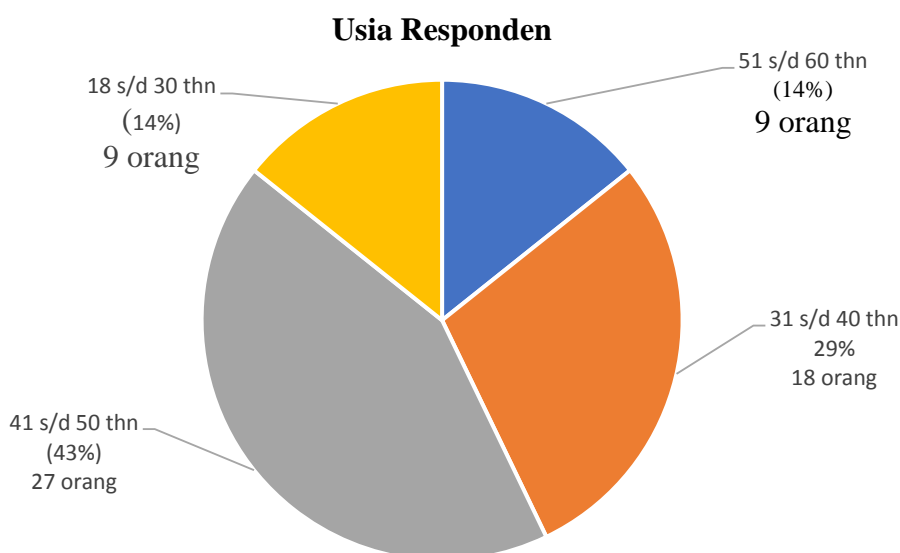
Penelitian ini menganalisis sistem merit, motivasi kerja, pengembangan karir dan kinerja pegawai pada ASN yang bertugas di Sekretariat Daerah

Kabupaten Bener Meriah, yang beralamatkan di Serule Kayu, Komplek Perkantoran Pemda, Kabupaten Bener Meriah.

5.1.2 Karakteristik Responden

5.1.2.1 Berdasarkan Usia

Penelitian ini mengklasifikasikan responden berdasarkan usia responden pada saat penelitian ini dilakukan. Karakteristik responden berdasarkan usia dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 5.1 berikut:



Gambar 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

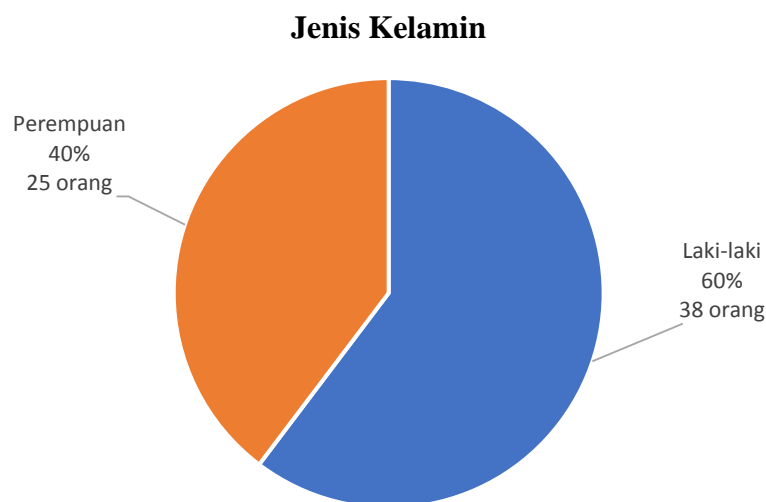
Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 5.1, terlihat bahwa responden yang berusia 18 s/d 30 tahun sebanyak 14% (9 orang), 31 s/d 40 tahun sebanyak 29% (18 orang), 41 s/d 50 tahun sebanyak 43% (27 orang) dan 51 s/d 60 tahun sebanyak 14% (9 orang). Hasil ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh kelompok usia 41 s/d 50 tahun. Hal tersebut dikarenakan pada usia 41 tahun ke

atas merupakan usia kematangan seseorang dan mampu mengambil keputusan dengan baik, dimana ini menjadi elemen penting bagi seorang ASN.

5.1.2.2 Berdasarkan Jenis Kelamin

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan jenis kelamin, yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil deskriptif responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Gambar 5.2 berikut:



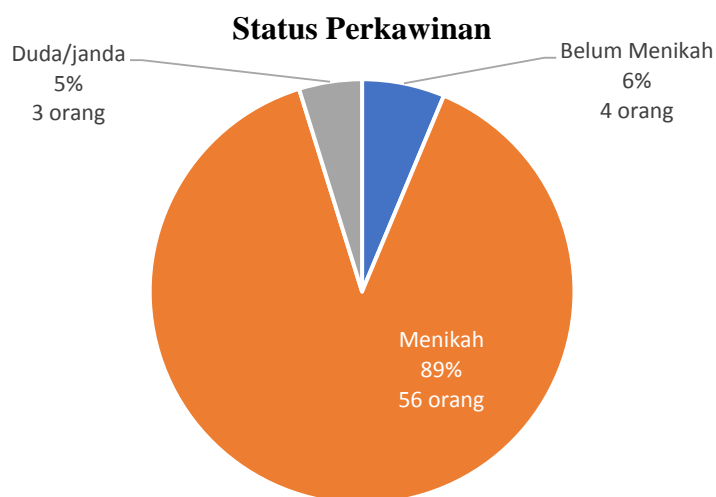
Gambar 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 5.2, terlihat bahwa responden laki-laki sebanyak 60% (38 orang), sedangkan responden perempuan sebanyak 40% (25 orang). Ini menunjukkan bahwa laki-laki menjadi kelompok yang mendominasi dalam penelitian ini. Hal tersebut dikarenakan pada umumnya laki-laki adalah kepala keluarga dan menjadi tulang punggung keluarga. Selain itu, laki-laki memiliki sikap kepemimpinan yang lebih baik dibandingkan wanita, sehingga profesi ASN didominasi oleh laki-laki.

5.1.2.3 Berdasarkan Status Perkawinan

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan status perkawinan. Hasil deskriptif responden berdasarkan status perkawinan disajikan pada Gambar 5.3 berikut:



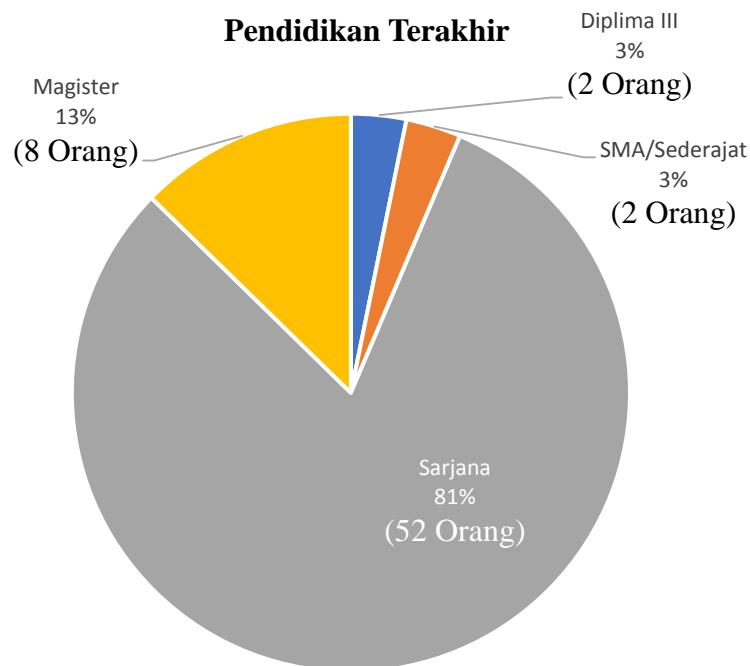
Gambar 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan gambar 5.3, terlihat bahwa kelompok responden yang belum menikah sebanyak 6% (4 orang), yang telah menikah sebanyak 89% (56 orang) dan duda/janda sebanyak 5% (3 orang). Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa responden yang telah menikah menjadi kelompok yang mendominasi dalam penelitian ini. Ini dikarenakan seseorang yang telah menikah bekerja lebih giat dengan tanggung jawab menafkahi keluarga.

5.1.2.4 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Selanjutnya, penelitian ini juga mengklasifikasikan responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhirnya pada saat riset ini dilakukan. Hasil deskriptif responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan pada Gambar 5.4 berikut:

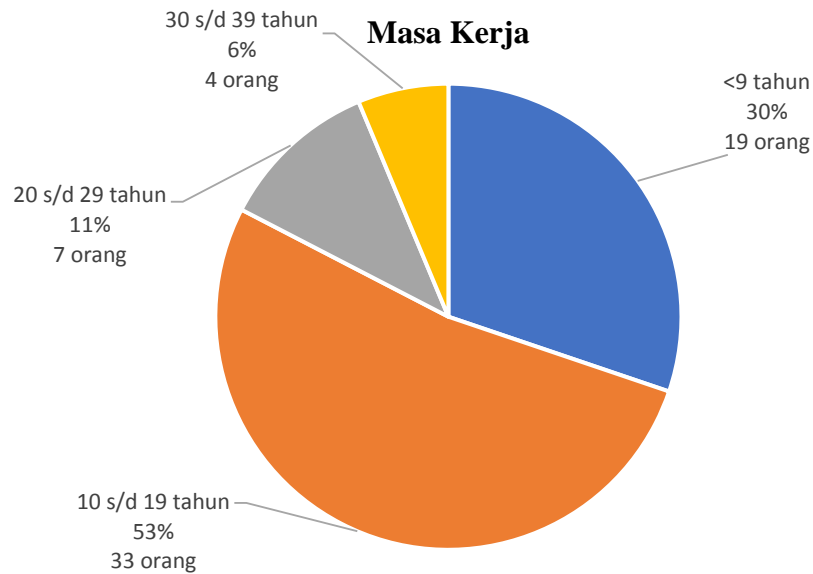


Gambar 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan
Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 5.4, terlihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 3% (2 orang), Diploma III sebanyak 3% (2 orang), Sarjana sebanyak 81% (52 orang) dan Magister sebanyak 13% (8 orang). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tamatan sarjana menjadi kelompok yang mendominasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan tuntutan dan peluang karir sebagai ASN di Indonesia mengharuskan ASN memiliki jenjang pendidikan tinggi agar mampu bekerja dengan bijak dan lebih profesional.

5.1.2.5 Berdasarkan Masa Kerja

Penelitian ini juga mengelompokkan responden berdasarkan masa kerja ASN. Hasil deskriptif responden berdasarkan masa kerja disajikan pada Gambar 5.5 berikut:



Gambar 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan data yang disajikan pada Gambar 5.5, terlihat bahwa ASN dengan masa kerja di bawah 9 tahun sebanyak 30% (19 orang), 10 s/d 19 tahun sebanyak 53% (33 orang), 20 s/d 29 tahun sebanyak 11% (7 orang) dan 30 s/d 39 tahun sebanyak 6% (4 orang). Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan masa kerja 10-19 tahun menjadi kelompok yang mendominasi dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan pengalaman bekerja di atas 10 tahun membuat ASN lebih mengenal organisasi dan sistem kerja dengan baik, sehingga akan tercipta profesionalitas kerja yang baik.

5.1.3 Deskriptif Statistik Jawaban Responden

5.1.3.1 Sistem Merit

Variabel sistem merit dalam penelitian ini memiliki 6 indikator. Adapun deskriptif statistik jawaban 63 responden untuk 6 indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.1:

Tabel 5.1
Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Sistem Merit

No	Pernyataan	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev</i>
1	Manajemen ASN di tempat saya bekerja selalu berbasis pada pendidikan yang dimiliki oleh pegawai	63	1	5	3.16	1.310
2	Pengalaman kerja yang dimiliki selalu berguna dalam melaksanakan pekerjaan sebagai ASN	63	1	5	3.11	1.381
3	Hasil kerja merupakan hal yang dinilai dalam manajemen ASN di tempat saya bekerja	63	1	5	3.11	1.357
4	Loyalitas kerja menjadi hal yang dinilai dalam manajemen ASN di tempat saya bekerja	63	1	5	3.44	1.241
5	Profesionalitas menjadi aspek yang paling penting dalam menjalankan pekerjaan sebagai ASN	63	1	5	3.11	1.271
6	Sistem karir seperti promosi dan mutasi di tempat kerja sangat terbuka dan transparan	63	1	5	3.11	1.357
<i>Valid N (listwise)</i>		63			3.17	1.320

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.1, terlihat bahwa nilai rata-rata untuk pernyataan pertama sebesar 3.16. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan pertama sebesar 1.310, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan pertama tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan kedua sebesar 3.11. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek pengalaman kerja yang berguna masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kedua sebesar 1.381, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini

menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kedua tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan ketiga sebesar 3.11. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek *output* kerja yang baik masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketiga sebesar 1.357, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketiga tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan keempat sebesar 3.44. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek loyalitas pegawai terhadap organisasi masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keempat sebesar 1.241, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keempat tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kelima sebesar 3.11. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek profesionalitas dalam menjalankan pekerjaan masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kelima sebesar 1.271, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai

rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kelima tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan keenam sebesar 3.11. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek adanya keterbukaan terhadap sistem promosi dan mutase masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keenam sebesar 1.357, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keenam tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

5.1.3.2 Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini, motivasi kerja awalnya memiliki 9 indikator. Akan tetapi, terdapat 2 indikator yang tergolong tidak valid, yaitu MK3 dan MK5. Oleh karena itu, kedua indikator tersebut dikeluarkan dari model dan tersisa 7 indikator yang valid pada variabel motivasi kerja. Hasil deskriptif statistik untuk jawaban responden terhadap 7 indikator yang valid disajikan pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Motivasi Kerja

No	Pernyataan	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
1	Saya selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas dalam bekerja	63	1	5	3.41	1.444
2	Saya selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja	63	1	5	3.19	1.268
3	Saya merasa puas dengan situasi pekerjaan saya saat ini	63	1	5	3.27	1.285
4	Saya selalu ingin belajar hal baru dengan rekan kerja	63	1	5	2.89	1.381
5	Saya selalu ingin terlibat dalam setiap pekerjaan di bagian saya	63	1	5	3.00	1.295
6	Saya selalu ingin memberikan pengaruh di bagian tempat saya bekerja	63	1	5	2.95	1.263
7	Saya selalu mengambil tanggung jawab terhadap pekerjaan saya	63	1	5	3.17	1.277
<i>Valid N (listwise)</i>		63			3.13	1.316

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.2, terlihat bahwa nilai rata-rata untuk pernyataan pertama sebesar 3.41. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan pertama sebesar 1.444, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan pertama tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kedua sebesar 3.19. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan untuk meningkatkan pengetahuan masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kedua sebesar 1.268, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kedua

tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan ketiga sebesar 3.27. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek merasa puas dengan situasi kerja masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketiga sebesar 1.285, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketiga tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan keempat sebesar 2.89. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan belajar dengan rekan kerja masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keempat sebesar 1.381, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keempat tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kelima sebesar 3.00. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan terlibat dalam bekerja masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kelima sebesar 1.295, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-

ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kelima tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan keenam sebesar 2.95. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan memberikan pengaruh masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keenam sebesar 1.263, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keenam tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan ketujuh sebesar 3.17. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek keinginan mengambil tanggung jawab masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketujuh sebesar 1.277, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketujuh tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

5.1.3.3 Pengembangan Kompetensi

Dalam penelitian ini, pengembangan kompetensi awalnya memiliki 8 indikator. Akan tetapi, terdapat 1 indikator yang tergolong tidak valid, yaitu PK2. Oleh karena itu, indikator tersebut dikeluarkan dari model dan tersisa 7 indikator

yang valid pada variabel pengembangan kompetensi. Hasil deskriptif statistik untuk jawaban responden terhadap 7 indikator yang valid disajikan pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3
Deskriptif Statistik Jawaban Responden
untuk Variabel Pengembangan Kompetensi

No	Pernyataan	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev</i>
1	Waktu dan sarana yang ada mampu meningkatkan kompetensi saya	63	1	5	3.21	1.080
2	Organisasi saya selalu memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang baru dan kreatif	63	1	5	3.13	1.198
3	Saya selalu belajar dalam menyelesaikan tugas yang menantang	63	1	5	3.25	1.244
4	Saya rutin mengerjakan pekerjaan regular saya	63	1	5	3.21	1.272
5	Atasan saya memberikan tugas yang dapat meningkatkan kompetensi saya	63	1	5	3.19	1.366
6	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan	63	1	5	3.30	1.145
7	Saya bekerja demi tercapainya tujuan organisasi	63	1	5	3.44	1.267
<i>Valid N (listwise)</i>		63			3.25	1.225

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.3, terlihat bahwa nilai rata-rata untuk pernyataan pertama sebesar 3.21. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek waktu dan sarana masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan pertama sebesar 1.080, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan pertama tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kedua sebesar 3.13. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek penyediaan kesempatan untuk

pelatihan yang baru dan kreatif masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kedua sebesar 1.198, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kedua tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan ketiga sebesar 3.25. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek belajar mengerjakan tugas yang menantang masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketiga sebesar 1.244, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketiga tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan keempat sebesar 3.25. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek mengerjakan pekerjaan regular masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keempat sebesar 1.244, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keempat tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kelima sebesar 3.19. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada

rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek pemberian pekerjaan yang meningkatkan kompetensi masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kelima sebesar 1.366, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kelima tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Nilai rata-rata untuk pernyataan keenam sebesar 3.30. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek tanggung jawab dalam bekerja masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keenam sebesar 1.145, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keenam tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan ketujuh sebesar 3.44. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek bekerja untuk tujuan organisasi masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketujuh sebesar 1.267, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketujuh tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

5.1.3.4 Kinerja Pegawai

Variabel kinerja pegawai dalam penelitian ini memiliki 5 indikator. Adapun deskriptif statistik jawaban 63 responden untuk 5 indikator tersebut disajikan pada Tabel 5.4:

Tabel 5.4
Deskriptif Statistik Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Dev</i>
1	Saya cukup memenuhi syarat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	63	1	5	3.03	1.077
2	Saya memenuhi tanggung jawab yang diperlukan dalam deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada saya	63	1	5	3.56	1.267
3	Saya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan harapan rekan kerja saya	63	1	5	3.40	1.158
4	Saya memenuhi persyaratan kerja secara formal terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya	63	1	5	3.10	1.266
5	Saya berhasil dalam mengerjakan pekerjaan yang penting	63	1	5	2.92	1.222
<i>Valid N (listwise)</i>		63			3.20	1.198

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.4, terlihat bahwa nilai rata-rata untuk pernyataan pertama sebesar 3.03. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek memenuhi syarat terhadap tugas yang diberikan masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan pertama sebesar 1.077, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan pertama tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan kedua sebesar 3.56. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 4 (setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek tanggung jawab tergolong baik. Selain itu, nilai

standar deviasi untuk pernyataan kedua sebesar 1.267, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kedua tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Selanjutnya, nilai rata-rata untuk pernyataan ketiga sebesar 3.40. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek melaksanakan tugas masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan ketiga sebesar 1.158, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan ketiga tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Adapun nilai rata-rata untuk pernyataan keempat sebesar 3.10. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek pekerjaan yang formal masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan keempat sebesar 1.266, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan keempat tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memerikan jawaban yang hampir serupa.

Adapun nilai rata-rata untuk pernyataan kelima sebesar 2.92. Merujuk pada skala yang digunakan dalam penelitian ini, maka nilai tersebut berada pada rentang 3 (netral/kurang setuju). Ini menunjukkan bahwa aspek tugas yang penting masih tergolong kurang baik. Selain itu, nilai standar deviasi untuk pernyataan kelima sebesar

1.222, dimana nilai tersebut lebih rendah dari nilai rata-ratanya. Ini menunjukkan bahwa fluktuasi jawaban responden untuk pernyataan kelima tergolong kecil yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan jawaban yang hampir serupa.

5.1.4 Pengujian *Outer Model*

5.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini merupakan pengujian *convergent validity* dalam tahapan SEM-PLS dengan melihat nilai *loading factor* dan AVE. Jika nilai *loading factor* di atas 0.70, maka indikator yang digunakan tergolong valid (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nilai *Outer Loading* dan *Averaged Variance Extracted (AVE)*

Pada pengujian *outer model*, ditemukan 3 indikator yang tergolong tidak valid dikarenakan memiliki nilai *outer loading* di bawah 0.70. Adapun ketiga indikator tersebut yaitu MK3, MK5 dan PK2 (Lampiran 4). Dengan demikian, ketiga indikator tersebut dikeluarkan dari model dan dilakukan pengujian ulang untuk *outer model*.

Setelah dilakukan pengujian *outer model* setelah membuang indikator yang tidak valid, maka hasil nilai *outer loading* dan AVE untuk variabel sistem merit, motivasi kerja, pengembangan karir dan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 5.5 berikut:

Tabel 5.5
Convergent Validity

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	AVE	Keterangan
Sistem Merit	SM1	0.845	0.686	Valid
	SM2	0.813		
	SM3	0.842		
	SM4	0.781		
	SM5	0.835		
	SM6	0.850		
Motivasi Kerja	MK1	0.777	0.657	Valid
	MK2	0.731		
	MK4	0.834		
	MK6	0.883		
	MK7	0.820		
	MK8	0.823		
Pengembangan Kompetensi	PK1	0.776	0.651	Valid
	PK3	0.869		
	PK4	0.836		
	PK5	0.831		
	PK6	0.783		
	PK7	0.831		
Kinerja Pegawai	KP1	0.863	0.595	Valid
	KP2	0.719		
	KP3	0.768		
	KP4	0.795		
	KP5	0.703		

Sumber : Data Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 5.5, terlihat bahwa nilai *outer loading* untuk seluruh indikator berada di atas 0.70. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang tersaji di atas dinyatakan valid. Selain itu, seluruh variabel memiliki nilai AVE yang berada di atas 0,50. Dengan kata lain, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *convergent* (berbagi proporsi varian yang tinggi) yang baik.

2. *Discriminant Validity*

Untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya, maka berikut ini ditampilkan hasil perhitungan *Discriminant Validity*, yaitu dengan cara membandingkan nilai akar kuadrat dengan nilai korelasi antar konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *Discriminant validity* yang menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.6:

Tabel 5.6
Hasil Uji *Discriminant Validity*

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
Kinerja Pegawai	0.772	---	---	---
Motivasi Kerja	0.560	0.811	---	---
Pengembangan Kompetensi	0.531	0.390	0.807	---
Sistem Merit	0.567	0.388	0.233	0.828

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.6, terlihat bahwa nilai *discriminant validity* masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk. Misalnya konstruk laten kinerja pegawai memiliki nilai *discriminant validity* sebesar 0.772 yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan motivasi kerja (0.560), pengembangan kompetensi (0.531), dan sistem merit (0.567).

a. *Cross Loading*

Cross loading dilakukan untuk melihat indikator reflektif mampu menjelaskan konstruknya (Ghozali & Latan, 2015). Nilai *cross loading* yang diharapkan adalah lebih besar dari 0.7 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil *cross loading* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.7 berikut:

Tabel 5.7
Nilai *Cross Loading*

Variabel	Indikator	<i>Cross Loading</i>
Sistem Merit	SM1	0,845
	SM2	0,813
	SM3	0,842
	SM4	0,781
	SM5	0,835
	SM6	0,850
Motivasi Kerja	MK1	0,777
	MK2	0,731
	MK4	0,834
	MK6	0,883
	MK7	0,820
	MK8	0,823
	MK9	0,798
Pengembangan Kompetensi	PK1	0,776
	PK3	0,869
	PK4	0,836
	PK5	0,831
	PK6	0,783
	PK7	0,831
	PK8	0,709
	Kinerja Pegawai	KP1
KP2		0,719
KP3		0,768
KP4		0,795
KP5		0,703

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.7, terlihat bahwa seluruh nilai *cross loading* untuk setiap indikator berada di atas 0.70. Ini menunjukkan bahwa indikator mampu merefleksikan konstruksinya dengan baik.

5.1.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk merupakan ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah faktor laten yang umum. Dengan kata lain,

bagaiman hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan fenomena yang umum. Uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara, yaitu *Composite reliability* (CR) yang harus berada di atas 0.60, dan *Cronbach Alpha* harus berada di atas 0.70 (Ghozali & Latan, 2015). Nilai CR dan *Cronbach Alpha* disajikan pada Tabel 5.8 berikut:

Tabel 5.8
Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>		<i>Cronbach Alpha</i>		Ket
		Nilai Perolehan	<i>Cut Off</i>	Nilai Perolehan	<i>Cut Off</i>	
1	Kinerja Pegawai	0.880	0.60	0.829	0.70	Reliabel
2	Motivasi Kerja	0.930	0.60	0.917	0.70	Reliabel
3	Pengembangan Kompetensi	0.928	0.60	0.912	0.70	Reliabel
4	Sistem Merit	0.929	0.60	0.909	0.70	Reliabel

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.8, terlihat bahwa seluruh nilai CR di atas 0,60 dan nilai seluruh variabel tersebut juga memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0.70. Ini menunjukkan bahwa keempat variabel dalam penelitian ini tergolong reliabel.

5.1.5 Evaluasi *Inner Model*

5.1.5.1 Nilai *R-Square*

Nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar pula persentase varian yang dapat dijelaskan (Vinzi *et al.*, 2010). Nilai *R-square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut:

Tabel 5.9
Nilai *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja Pegawai	0.550	0.527
Motivasi Kerja	0.151	0.137
Pengembangan Kompetensi	0.054	0.039

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.9 di atas, terlihat bahwa nilai *R-Square Adjusted* untuk kinerja pegawai 0.527 atau 52.7%. Ini menunjukkan bahwa sistem merit, motivasi kerja dan pengembangan kompetensi mampu menjelaskan kinerja pegawai sebesar 52.7%. Selanjutnya, nilai *R-Square Adjusted* untuk motivasi kerja sebesar 0.137 atau 13.7%. Ini menunjukkan bahwa sistem merit mampu menjelaskan motivasi kerja sebesar 13.7%. Adapun variabel pengembangan karir memiliki nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0.039 atau 3.9%. Ini menunjukkan bahwa sistem merit hanya mampu menjelaskan pengembangan kompetensi sebesar 3.9%.

5.1.5.2 Nilai *f-Square*

Selanjutnya pengukuran *inner model* juga dapat dilakukan bila variabel laten endogen memiliki pengaruh besar terhadap variabel laten eksogen. Hal ini dapat dilakukan dengan menghitung nilai *f-square*. Nilai *f-square* terbentang antara 0 sampai 1 dengan interpretasi nilainya yaitu 0,02 (pengaruh variabel laten eksogen lemah), 0,15 (pengaruh moderat), dan 0,35 (pengaruh variabel laten eksogen besar) (Hair *et al.*, 2014). Nilai *f-square* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10
Nilai *f-Square*

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi
Kinerja Pegawai	---	---	---
Motivasi Kerja	0.134	---	---
Pengembangan Kompetensi	0.206	---	---
Sistem Merit	0.271	0.177	0.057

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.10, terlihat bahwa sistem merit terhadap kinerja pegawai memiliki nilai 0.271 yang tergolong dalam pengaruh moderat, nilai *f-square* pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.206 yang termasuk dalam pengaruh moderat, sementara itu motivasi kerja terhadap kinerja pegawai juga memiliki pengaruh yang lemah dengan nilai *f-square* sebesar 0.134. Adapun pengaruh sistem merit terhadap motivasi kerja memiliki nilai *f-square* sebesar 0.177 yang tergolong dalam kategori moderat, tetapi pengaruh sistem merit terhadap pengembangan kompetensi memiliki nilai *f-square* sebesar 0.057 yang tergolong dalam pengaruh lemah.

5.1.5.3 Nilai *Q-Square*

Ukuran yang lain untuk mengetahui kapabilitas prediksi dari model yang dihasilkan yaitu dengan *Stone-Geisser's Q²* dengan perhitungan $Q^2 = 1 - (1 - R^2)$ Nilai *Q-Square* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.11
Nilai *Q-Square*

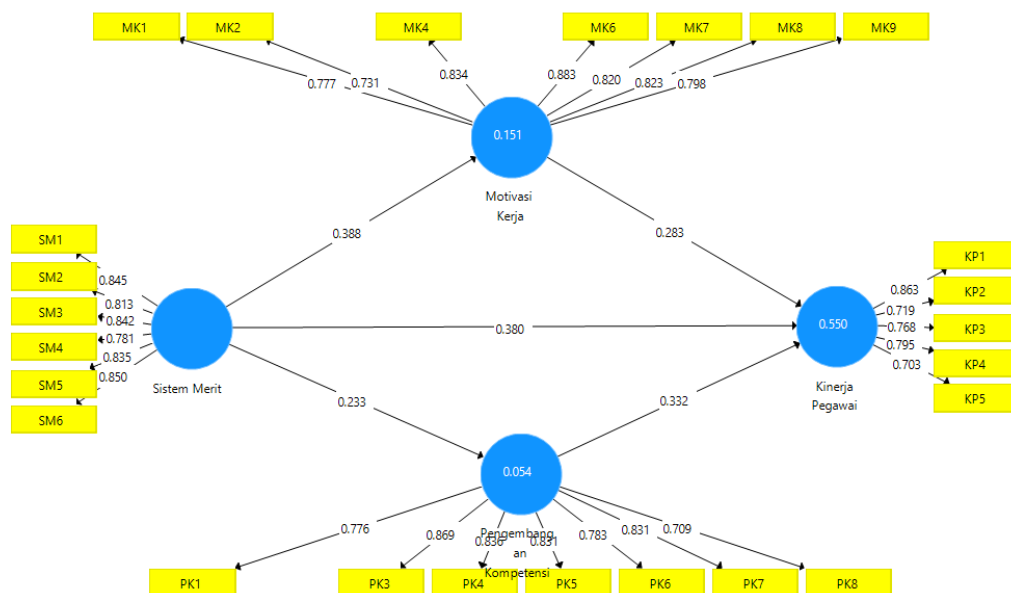
Variabel	<i>R-Square (Adj)</i>	<i>1 - R-Square</i>	<i>Q-Square</i>
Kinerja Pegawai	0.527	0.473	
Motivasi Kerja	0.137	0.863	0.608
Pengembangan Kompetensi	0.039	0.961	

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.11 di atas, nilai Q^2 (*Q-square predictive relevance*) untuk model penelitian ini yaitu 0.608. Karena nilainya lebih besar dari 0 (nol) artinya model penelitian mempunyai relevansi prediktif yang baik.

5.1.6 Analisis SEM-PLS dan Pengujian Hipotesis

Setelah melihat uji evaluasi *outer model* dan *inner model*, maka hasil estimasi SEM-PLS dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 5.6 di bawah ini:



Gambar 5.6 Path Coefficient

Sumber : Data Diolah (2024)

Berdasarkan Gambar 5.6 di atas, nilai koefisien, *t-statistics* dan *p-value* dari model tersebut disajikan pada Tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12
Estimasi SEM-PLS

No	Hubungan Antar Variabel	<i>B</i>	<i>t-statistics</i>	<i>P Values</i>
1	Sistem Merit -> Motivasi Kerja	0.388	3.859	0.000
2	Sistem Merit -> Pengembangan Kompetensi	0.233	2.040	0.042
3	Sistem Merit -> Kinerja Pegawai	0.380	4.056	0.000
4	Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.283	3.074	0.002
5	Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.332	3.096	0.002

Sumber : Data Diolah, 2025

Adapun bentuk pengaruh dan pengujian hipotesis antara variabel eksogen dengan variabel endogen adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh sistem merit terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS yang telah dilakukan, nilai koefisien pengaruh sistem merit terhadap motivasi kerja sebesar 0.388. Artinya ketika sistem merit mengalami kenaikan, maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0.388. Kemudian nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0.000 yang tergolong lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga H_1 diterima.

2. Pengaruh sistem merit terhadap pengembangan kompetensi

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS yang telah dilakukan, nilai koefisien pengaruh sistem merit terhadap pengembangan kompetensi sebesar 0.233. Artinya ketika sistem merit mengalami kenaikan, maka pengembangan kompetensi akan meningkat sebesar 0.233. Kemudian nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0.042 yang tergolong lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi, sehingga H_2 diterima.

3. Pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS yang telah dilakukan, nilai koefisien pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai sebesar 0.380. Artinya ketika sistem merit mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.380. Kemudian nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0.000 yang tergolong lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₃ diterima.

4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS yang telah dilakukan, nilai koefisien pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.283. Artinya ketika motivasi kerja mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.283. Kemudian nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0.002 yang tergolong lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₄ diterima.

5. Pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS yang telah dilakukan, nilai koefisien pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.332. Artinya ketika pengembangan kompetensi mengalami kenaikan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.332. Kemudian nilai *p-value* yang diperoleh sebesar 0.002 yang tergolong lebih kecil dari 0.05. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₅ diterima.

5.1.6.1 Pengaruh Total, Langsung dan Tidak Langsung

Untuk melihat efek mediasi, maka terlebih dahulu akan dilihat seberapa besar pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung serta pengaruh total untuk pengaruh sistem merit, motivasi kerja, pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai, dimana hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut:

Tabel 5.13
Pengaruh Lansung, Tidak Lansung dan Total Pengaruh

	Sistem Merit	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Kinerja Pegawai
Total Pengaruh				
Motivasi Kerja	0.388	----	----	----
Pengembangan Kompetensi	0.233	----	----	----
Kinerja Pegawai	0.567	0.283	0.332	----
Pengaruh Langsung				
Motivasi Kerja	0.388	----	----	----
Pengembangan Kompetensi	0.233	----	----	----
Kinerja Pegawai	0.380	0.283	0.332	----
Pengaruh Tidak Langsung				
Motivasi Kerja	----	----	----	----
Pengembangan Kompetensi	----	----	----	----
Kinerja Pegawai	0.187	----	----	----

Sumber : Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.13, pengaruh langsung untuk hubungan seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengaruh langsung sistem merit terhadap motivasi kerja sebesar 0.388 dan signifikan.
2. Pengaruh langsung sistem merit terhadap pengembangan kompetensi sebesar 0.233 dan signifikan.
3. Pengaruh langsung sistem merit terhadap kinerja pegawai sebesar 0.380 dan signifikan.

4. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0.283 dan signifikan.
5. Pengaruh langsung pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.332 dan signifikan.

Adapun pengaruh tidak langsung sistem merit terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengembangan kompetensi yaitu:

1. Pengaruh langsung sistem merit terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dan pengembangan kompetensi sebesar 0.187, sedangkan untuk *specific indirect effect* beserta nilai t-statistik dan probabilitas disajikan pada pengujian efek mediasi.

Adapun total pengaruh *emotional intelligence* terhadap *occupational stress* adalah sebagai berikut:

1. Total pengaruh sistem merit terhadap kinerja pegawai sebesar 0.567.

5.1.6.2 Uji Efek Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* menggunakan Smart-PLS 3.0. Dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu *psychological empowerment* dan *workplace spirituality*. Dalam penelitian ini, terdapat 2 hipotesis pengaruh mediasi yang akan diuji, yaitu H₆ dan H₇. Hasil pengujian pengaruh mediasi dengan metode SEM-PLS disajikan pada Tabel 5.14 berikut:

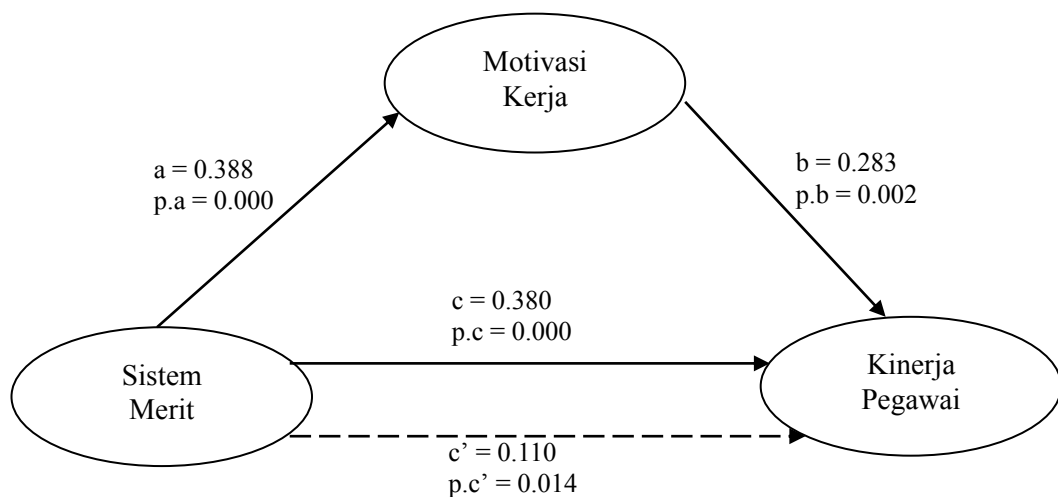
Tabel 5.14
Hasil Pengujian Efek Mediasi

Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)	<i>B</i>	<i>t-statistics</i>	<i>P Values</i>
Sistem Merit -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.110	2.467	0.014
Sistem Merit -> Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.077	1.594	0.112

Sumber : Data Diolah, 2025

1. Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai (Hipotesis 6)

Berdasarkan Tabel 5.14, terlihat bahwa nilai koefisien c' (pengaruh tidak langsung) untuk hubungan Sistem Merit -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai sebesar 0.110 dengan nilai p -value sebesar 0.014. Alur hubungan ini memenuhi kriteria mediasi dari Baron & Kenny (1986) yang berpendapat bahwa jalur -a, jalur -b dan jalur -c harus signifikan. Untuk lebih jelasnya, bentuk alur mediasi Sistem Merit -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai disajikan pada Gambar 5.7 berikut:



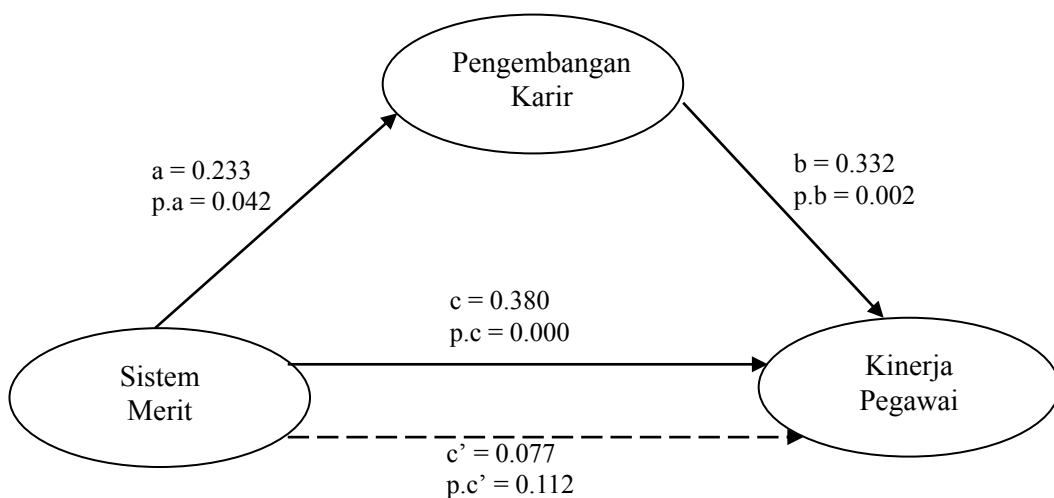
Gambar 5.7 Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Sistem Merit dengan Kinerja Pegawai
Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 5.7, terlihat bahwa nilai p -value untuk c' sebesar 0.014, dimana nilai tersebut berada di bawah 0.05. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja

mampu memediasi secara parsial (*partial mediation*) hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai, sehingga H_6 dalam penelitian ini diterima.

2. Efek Mediasi Pengembangan Kompetensi pada Hubungan Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai (Hipotesis 6)

Berdasarkan Tabel 5.14, terlihat bahwa nilai koefisien c' (pengaruh tidak langsung) untuk hubungan Sistem Merit \rightarrow Pengembangan Kompetensi \rightarrow Kinerja Pegawai sebesar 0.077 dengan nilai *p-value* sebesar 0.112. Alur hubungan ini memenuhi kriteria mediasi dari Baron & Kenny (1986) yang berpendapat bahwa jalur -a, jalur -b dan jalur -c harus signifikan. Untuk lebih jelasnya, bentuk alur mediasi Sistem Merit \rightarrow Pengembangan Kompetensi \rightarrow Kinerja Pegawai disajikan pada Gambar 5.8 berikut:



Gambar 5.8 Efek Mediasi Pengembangan Karir pada Hubungan Sistem Merit dengan Kinerja Pegawai
Sumber : Data Diolah (2025)

Berdasarkan Gambar 5.8, terlihat bahwa nilai *p-value* untuk c' sebesar 0.122, dimana nilai tersebut berada di atas 0.05. Ini menunjukkan bahwa pengembangan

kompetensi mampu memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan sistem merit dengan kinerja pegawai, sehingga H₇ dalam penelitian ini diterima.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Pengaruh Sistem Merit terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, sehingga H₁ diterima. Ini menunjukkan bahwa sistem merit yang terus meningkat akan membuat motivasi kerja menjadi semakin tinggi. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa sistem merit merupakan prediktor dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut terjadi dikarenakan penerapan sistem merit yang baik mengindikasikan bahwa manajemen yang dilaksanakan adil dan transparan (Ismail et al., 2018). Penerapan manajemen yang baik membuat pegawai semangat dalam bekerja (Tondowana et al., 2018). Pegawai yang bekerja dengan semangat membuatnya termotivasi dalam bekerja (Ugaddan & Park, 2017). Oleh karena itu, sistem merit yang baik memberikan dampak pada peningkatan motivasi kerja. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Brewer et al., 2022; Febriansyah et al., 2024).

5.2.2 Pengaruh Sistem Merit terhadap Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan

kompetensi, sehingga H₂ diterima. Ini menunjukkan bahwa sistem merit yang terus meningkat akan membuat pengembangan kompetensi menjadi semakin tinggi. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa sistem merit merupakan prediktor dalam meningkatkan pengembangan kompetensi.

Pengaruh positif dan signifikan antara sistem merit terhadap pengembangan kompetensi terjadi dikarenakan sistem merit merupakan suatu konsep manajemen yang digunakan oleh pemerintah untuk menilai, menghargai dan mempromosikan pegawai berdasarkan dari prestasi, kompetensi, kualifikasi, serta kontribusi pegawai (Suryanto & Darto, 2020). Semakin optimalnya penerapan sistem merit membuat profesionalitas pegawai mengalami peningkatan (Ciobanu & Androniceanu, 2015). Selain itu, penerapan sistem merit yang optimal akan lebih memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengembangkan diri dan kompetensinya. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit menjadi elemen yang mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai. Sejalan dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa sistem merit menjadi faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi (Awalla et al., 2018; Imbrani, 2023).

5.2.3 Pengaruh Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H₃ diterima. Ini menunjukkan bahwa sistem merit yang terus meningkat akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa sistem merit merupakan prediktor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut terjadi dikarenakan sistem merit merupakan penerapan manajemen yang transparan dan adil bagi para pegawai (Kadir et al., 2024). Baiknya penerapan manajemen dalam organisasi membuat pegawai menjadi lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi (Simpson & Kumra, 2016). Dengan demikian, pekerjaan menjadi lebih terarah dan kinerja pegawai ikut meningkat (Oliveira et al., 2024). Hal ini sejalan dengan riset sebelumnya yang mendokumentasikan bahwa sistem merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Saputra, 2023; Siregar & Lubis, 2017).

5.2.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_4 diterima. Ini menunjukkan bahwa meningkatnya motivasi pegawai dalam bekerja membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut terjadi dikarenakan motivasi kerja yang tinggi membuat pegawai memiliki kemauan dan semangat kerja yang tinggi (Pancasila et al., 2020). Dengan adanya semangat yang tinggi membuat pegawai akan bekerja dengan baik demi mencapai tujuannya (Haryono et al., 2020). Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan optimal dan kinerja pegawai akan mengalami peningkatan (Zlate & Cucui, 2015). Hasil ini sejalan dengan temuan beberapa riset sebelumnya yang menemukan bahwa ketika motivasi kerja

meningkat akan membuat kinerja pegawai mengalami peningkatan (Al-Musadieg et al., 2018; Rita et al., 2018).

5.2.5 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan hasil bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga H_4 diterima. Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik. Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi merupakan prediktor dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut terjadi disebabkan pengembangan kompetensi merupakan kesempatan bagi pegawai dalam meningkatkan skill dan kemampuannya dalam bekerja (Udoh et al., 2021). Peningkatan kemampuan melalui pengembangan kompetensi membuat pegawai bekerja lebih baik (Fan et al., 2015). Dengan demikian pengembangan kompetensi yang dilakukan membuat pegawai menjadi lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan (Mikalef et al., 2023). Hasil ini sejalan dengan temuan beberapa riset sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi menjadi aspek yang memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Prahastyo et al., 2024; Sturm et al., 2017).

5.2.6 Efek Mediasi Motivasi Kerja pada Hubungan Sistem Merit dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan sistem merit terhadap kinerja

pegawai secara parsial (*partial mediation*). Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan dalam hubungan sistem merit terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil ini membuktikan bahwa motivasi kerja merupakan mediator bagi kinerja pegawai.

Efek mediasi tersebut terjadi dikarenakan sistem merit yang optimal akan memberikan semangat pada pegawai dalam bekerja. Adanya motivasi di lingkungan profesional dalam bekerja membuat kinerja pegawai mengalami peningkatan. Motivasi yang tinggi menjadi pegawai mampu bekerja dan beradaptasi, sehingga mendorong manajemen pegawai yang baik (Patiar & Wang, 2020). Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa motivasi mampu memediasi hubungan sistem merit terhadap kinerja pegawai (Cordova et al., 2020).

5.2.7 Efek Mediasi Pengembangan Kompetensi pada Hubungan Sistem Merit dan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, ditemukan bahwa pengembangan kompetensi mampu memediasi hubungan sistem merit terhadap kinerja pegawai secara penuh (*full mediation*). Ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berperan dalam hubungan sistem merit terhadap kinerja pegawai. Selain itu, hasil ini membuktikan bahwa pengembangan kompetensi merupakan mediator bagi kinerja pegawai.

Efek mediasi tersebut terjadi dikarenakan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara baik dan transparan merupakan salah implementasi dari sistem merit yang baik. Sistem merit akan mendorong pegawai untuk selalu mengembangkan kompetensinya (Romyansyah et al., 2025). Dengan adanya pengembangan kompetensi, maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan (Zhang et al., 2023).

5.3 Implikasi Penelitian

5.3.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka implikasi secara teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sistem merit menjadi elemen yang mampu mendorong peningkatan motivasi kerja pegawai, pengembangan karir dan kinerja pegawai.
2. Motivasi kerja dan pengembangan karir yang tinggi membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik.
3. Motivasi kerja dan pengembangan karir menjadi penghantar hubungan sistem merit dalam mempengaruhi kinerja.

5.3.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini juga memiliki implikasi dari sisi praktis. Adapun implikasi praktis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Organisasi harus menciptakan sistem merit yang baik, adil dan transparan. Hal ini akan berguna untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, mengembangkan kompetensi dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi akan mudah untuk tercapai.
2. Motivasi kerja dan pengembangan karir harus diperhatikan oleh organisasi. Hal tersebut dikarenakan ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan pengembangan karirnya meningkat, maka akan membuat kinerjanya menjadi semakin baik.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka yang menjadi kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Sistem merit menjadi faktor yang mampu meningkatkan motivasi kerja pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah. Ini menunjukkan bahwa ketika sistem merit diterapkan dengan baik, maka pegawai akan lebih bersemangat dalam bekerja.
2. Pengembangan kompetensi akan mengalami peningkatan apabila sistem merit dilaksanakan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sistem merit menjadi elemen yang mampu mendorong pengembangan kompetensi menjadi lebih baik.
3. Ketika sistem merit diterapkan dengan baik, maka kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah akan ikut meningkat.
4. Motivasi kerja yang baik membuat kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah menjadi lebih baik
5. Pengembangan kompetensi menjadi elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah
6. Motivasi kerja mampu menghubungkan sistem merit dalam memberikan pengaruh pada peningkatan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah

7. Pengembangan kompetensi menjadi perantara bagi sistem merit dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan adalah:

1. Nilai rata-rata terendah untuk indikator pada variabel sistem merit adalah indikator ke 2, 3, 5 dan 6 yaitu aspek pengalaman kerja yang berguna, *output* kerja yang baik, profesionalitas dan keterbukaan sistem promosi dan mutasi, sehingga disarankan kepada pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah untuk menerapkan sistem dan manajemen ASN yang berdasarkan pengalaman kerja pegawai, berorientasi hasil yang baik, profesionalitas dan sistem promosi dan mutasi yang transparan. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan sistem merit yang sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga tercipta tata kelola Pemerintahan yang baik.
2. Nilai rata-rata terendah untuk indikator pada variabel motivasi kerja adalah indikator ke 6 (keinginan belajar dengan rekan kerja), sehingga disarankan kepada pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah untuk lebih memotivasi pegawai dengan menciptakan iklim kerja yang berorientasi pada *team work*, sehingga transfer pengetahuan dan pengalaman antar pegawai lebih tercipta.

3. Nilai rata-rata terendah untuk indikator pada variabel pengembangan kompetensi adalah indikator ke 3 (Penyediaan kesempatan untuk pelatihan yang baru dan kreatif), sehingga disarankan kepada pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah untuk lebih memberikan dan menyediakan pelatihan yang baru dan kreatif untuk para pegawai, agar kompetensi pegawai menjadi lebih baik.
4. Nilai rata-rata terendah untuk indikator pada variabel kinerja pegawai adalah indikator ke 5 (tugas yang penting), sehingga disarankan kepada pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah untuk lebih memperhatikan pekerjaan pegawai dan melihat bagaimana pegawai menyelesaikan pekerjaannya, karena pegawai harus memiliki pemikiran bahwa pekerjaan yang diberikan padanya adalah hal yang penting dan substantif bagi organisasi.
5. Disarankan kepada peneliti lainnya untuk mengkaji faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai dengan subjek dan lokasi yang berbeda demi perkembangan di bidang ilmu manajemen SDM.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Adapun yang menjadi keterbatasan dari penelitian ini yaitu:

1. Dari banyaknya faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai, penulis hanya mampu menganalisis 1 prediktor dan 2 mediator saja dalam menguji determinasi kinerja pegawai.

2. Dari banyaknya literatur yang membahas mengenai sistem merit, motivasi kerja, pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai, penulis hanya mengutip beberapa rujukan yang relevan saja.
3. Jumlah data yang dianalisis hanya bersumber dari 63 pegawai saja, karena Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah hanya memiliki 63 pegawai yang berstatus sebagai ASN.

DAFTAR REFERENSI

- Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., & Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate employability and competence development in higher education—A systematic literature review using PRISMA. *Sustainability*, *12*(15), 5900.
- Adiningrat, A. A., Ruhayu, Y., Rustan, R., Wahyuni, S., & Fitrianti, A. N. (2022). The Effect of Financial Literature and Islamic Work Motivation on the Performance of Food Micro, Small and Business Enterprises (MSMEs) in Makassar City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, *5*(4), 30836–30845.
- Aisyah, A., Zuliana, F., Aminah, S., & Ananda, R. (2023). Analisis Kompetensi Guru Wali Kelas terhadap Penggunaan Media Audio Visual Pembelajaran SD. *Jurnal Dedikasi Pendidikan*, *7*(2), 709–718.
- Al-Musadieq, M., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, *37*(6), 452–469.
- Ali, D. M., Prasojo, E., & Jannah, L. M. (2017). The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, *5*(04), 20–28.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., & Rehman, H. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental Science and Pollution Research*, *28*(22), 28191–28206. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>
- Awalla, E., Tulusan, F., & Laloma, A. (2018). Pengembangan Kompetensi ASN Di Kantor BKD Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, *4*(56).
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *133*, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>

- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bernardin, H. J. (2007). *Human Resources Management, An Experiential, Approach* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Brewer, G. A., Kellough, J. E., & Rainey, H. G. (2022). Merit system integrity and public service motivation in the US federal civil service: evidence on the importance of merit principles. In *Research Handbook on Motivation in Public Administration* (pp. 219–233). Edward Elgar Publishing.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307–341. [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=448254](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=448254)
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil servants motivation and work performance in Romanian public institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30, 164–174.
- Conchado, A., Carot, J. M., & Bas, M. C. (2015). Competencies for knowledge management: development and validation of a scale. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 836–855.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Cordova, M. J., Gimmler, C. E., & Osterberg, L. G. (2020). Foster well-being throughout the career trajectory: a developmental model of physician resilience training. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(12), 2719–2733.
- Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2012). The merit of meritocratization: Politics, bureaucracy, and the institutional deterrents of corruption. *Political Research Quarterly*, 65(3), 656–668.
- Danang, S. (2012). *Teori, Kuesiener dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Dhiraj, A., Joshi, M., Kumar, A., & Gupta, A. (2020). Antecedents of character merit and organisational citizenship behaviour augmenting public life performance in India. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 6(1), 85–104.

- Edwinsyah, E., Suhaimi, S., Gultom, I. A., Barusman, M. Y. S., & Habiburahman, H. (2024). Optimizing Career Development for Civil Servants in Tanggamus Regency: Challenges and Strategies in Implementing the Merit System. *Proceeding ICOMLOS*, 2(1), 28–34.
- Fan, J.-Y., Wang, Y. H., Chao, L. F., Jane, S.-W., & Hsu, L.-L. (2015). Performance evaluation of nursing students following competency-based education. *Nurse Education Today*, 35(1), 97–103.
- Fatimah, E., & Irawati, E. (2017). *Manajemen ASN: Modul Pelatihan Dasar Calon PNS*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Febriansyah, Y., Satriawan, B., & Indrawan, M. G. (2024). The effect of transactional leadership, workload, and career development on the work motivation of structural officers in the Province of Riu Island with merit system as moderating variable. *Review of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 1(1), 31–46.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M., & Bahry, N. S. (2016). Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46–51. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30091-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30091-0)
- Ghozali, I. (2016). *Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SMARTPLS 3.0*. BP UNDIP, Semarang.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang.
- Gunawan. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Peternakan Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Canonical correlation: A supplement to multivariate data analysis*. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th ed.; Pearson Prentice Hall Publishing: Upper Saddle River, NJ, USA. <https://www.semanticscholar.org/paper/Canonical-Correlation-a-Supplement-to-Multivariate-Prentice-Publishing/0d8941e1a04bdde08da8289328dc42c01bc2939f>
- 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>

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications, USA. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/a-primer-on-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem/book244583>
- Halim, M. (2016). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Katalogis*, 4(5), 72–77.
- Harlie, M. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11, 117–124.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112.
- Hasibuan, M. S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135.
- Herdiana, H. (2018). Pengaruh Implementasi Sistem Merit terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Penelitian pada Sekretariat Daerah Kota Tasikmalaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(2).
- Hermiono, A. (2014). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, cet. Ke-1, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hidayat, R., Syed Zamri, S. N. A., Zulnaidi, H., & Yuanita, P. (2020). Meta-cognitive behaviour and mathematical modelling competency: mediating effect of performance goals. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03800>
- Imbrani, H. (2023). *Pengaruh Merit Sistem dan Prestasi Kerja terhadap Kompetensi Pegawai pada PT. Purnatarum Murni Rahayu Bandung*. Universitas Pasundan.
- Ismail, A., NIK, M., Mat, N., Ali, M. H., & Mohd Ali, N. U. R. A. A. (2018). Administration of the Merit Pay Systems Enhancing Work Outcomes. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 9.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307–321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.307>

- Jing, X., Fitri, H. A., & Jon, R. B. (2025). The Impact of Merit System Towards Employee Job Satisfaction at Brafle Language Institute Indonesia. *International Journal of Education and Economic Sciences*, 1(1), 9–18.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602–619. <https://doi.org/10.1177/0193841X8100500502>
- Kadir, A., Zuada, L. H., & Arsyad, M. (2024). The relationships amongst career patterns, neutrality and organizational performance: the case of local government organizations in South Konawe District, Indonesia. *Public Administration and Policy*, 27(1), 102–117.
- Kalesaran, M. (2021). Penerapan Sistem Merit Menuju Pemerintahan yang Terpercaya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(1), 71–80.
- Kaswan, M. M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Khan, A., Ahmed, S., Paul, S., & Kazmi, S. H. A. (2017). Factors affecting employee motivation towards employee performance: A study on banking industry of Pakistan. *International Conference on Management Science and Engineering Management*, 615–625.
- Kothari, C. (2017). research methodology methods and techniques by CR Kothari. *Published by New Age International (P) Ltd, Publishers, 91*.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>
- Liu, Y.-S., & Wohlsdorf, S. A. (2016). Development and validation of a work motive measurement scale. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 700–716. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0091>
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110. <https://doi.org/10.5296/ijld.v1i1.1110>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 113998.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, 2, 100015. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015>
- Morin, J. D. S., Suwanda, D., & Ali, H. (2024). Implementation of the merit system for position placement in government Papua province. *Jurnal Scientia*, 13(01), 1108–1117.
- Munandar, A. S. (2016). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI Press, Jakarta.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017). Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 885–906.
- Ng, H. S., Kee, D. M. H., & Ramayah, T. (2020). Examining the mediating role of innovativeness in the link between core competencies and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(1), 103–129. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2018-0379>
- Nurlindah, N., & Rahim, A. R. (2018). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan. *Competitiveness*, 7(2), 121–135.
- Obuobisa-Darko, T. (2020). Leaders' Behaviour as a Determinant of Employee Performance in Ghana: the Mediating Role of Employee Engagement. *Public Organization Review*, 20(3), 597–611. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00460-6>
- Ohemeng, F. L. K., Amoako Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2018). Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 372–392.
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*, 102(2), 668–690.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949–970.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Influence of human resource development (HRD) practices on hotel industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 42(7/8), 435–454.

- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397.
- Pangaribuan, D., & Sihombing, P. R. (2021). The Effect of Competence on Employee Performance Mediated on Job Satisfaction (Case Study; Ministry of Finance PPSDM Employee). *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance*, 1(4), 203–211.
- Patiar, A., & Wang, Y. (2020). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments' performance: Evidence from upscale hotels in Australia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 29–39.
- Poovathingal, J. S., & Kumar, D. V. (2018). Quantifying the contribution of competencies toward performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 693–716.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365.
- Prahastyo, P., Herlambang, T., Nyoman, N., Martini, P., & Qomariah, N. (2024). Improving Employee Performance Based on Competency and Work Environment for Employees in Subdistricts throughout Jember Regency. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(07), 4264–4272.
- Rahardja, U., Moein, A., & Lutfiani, N. (2018). Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province. *Man India*, 97(24), 179–192.
- Rahmawati, D. A., & Gilang, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Computech & Bisnis*, 11(2), 79–86.
- Ratnasari, S., & Adam, G. (2019). The contribution of competence, motivation, and creativity towards teacher's performance through work satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 8(5), 145–149.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik* (5th ed.). PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Salemba Empat.
- Romyansyah, R., Juliana, A., & Karunia, E. (2025). A Study on Optimizing Civil Servant Performance: The Role of Employee Engagement and the Merit System through Competency Development at the National Unity and Political Agency of North Kalimantan Province. *INOVASI: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Manajemen*, 21(1), 38–54.
- Rothschild, S., Kaplan, G., Golan, T., & Barak, Y. (2017). Mindfulness meditation in the Israel Defense Forces: Effect on cognition and satisfaction with life—A randomized controlled trial. *European Journal of Integrative Medicine*, 10, 71–74.
- Ruhil, A. V. S., & Camões, P. J. (2003). What lies beneath: The political roots of state merit systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 27–42.
- Safitri, E., & Sutjahjo, G. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Dimensi*, 9(1).
- Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3–5. <https://doi.org/10.1108/09670731211260771>
- Saluyi, A. B., Djamil, M., Arif, M., & Nova, W. (2020). Effect of Leadership, Motivation and Discipline of Work on Civil Servants Performance. *IRE Journals*, 3(10), 9–16. <https://doi.org/10.29138/prd.v1i1.69>
- Sandinirwan, I., Kharomah, R. U., Zubaedah, A., Sueb, M., Syahraini, M., & Fauzi, A. (2022). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Keberhasilan Implementasi Sistem Merit dalam Organisasi Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 3(2), 1165–1177.
- Saputra, T. D. (2023). Efektifitas Penerapan Sistem Merit dalam Penyelenggaraan Manajemen Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia). *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(3), 2063–2074.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management—competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118–132.

- Shet, S. V, Patil, S. V, & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773.
- Shi, J., Chen, Z., & Zhou, L. (2011). Testing differential mediation effects of sub-dimensions of political skills in linking proactive personality to employee performance. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 359–369.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simpson, R., & Kumra, S. (2016). The Teflon effect: When the glass slipper meets merit. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 562–576.
- Sinambela, L. P. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Siregar, Z. M. E., & Lubis, J. (2017). Merit System in The Placement of Civil Servants and its Effect toward Performance of Sub-district Office in Labuhanbatu Region Nort Sumatera. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 180(1), 12258.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.
- Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Spencer, L. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Starkie, D. (2009). *The airport industry in a competitive environment: A United Kingdom perspective*.
- Sturm, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349–366. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>
- Sudrajat, T. (2023). Assessing the Challenges of Implementing the Merit System in Local Governance. *3rd International Conference on Law, Governance, and Social Justice (ICoLGaS 2023)*, 887–894.
- Sukmawati, S., & Alam, R. (2019). Pengaruh Motivasi , Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Kota Makassar. *Jurnal MBIA*, 18(2), 172–181.

- Sundell, A. (2014). Are formal civil service examinations the most meritocratic way to recruit civil servants? Not in all countries. *Public Administration*, 92(2), 440–457.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan kebijakan sistem merit: praktik terbaik di lembaga administrasi negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S.-M., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88–96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.796>
- Tapala, I. (2018). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawaidi kantor dinas pendidikan, kebudayaan, pemuda dan olahraga kabupaten mamuju utara. *Motiasi dan Pelayanan Publik*, 10(administrasi publik), 183–193.
- Tondowana, A. T., Rorong, A. J., & Londa, V. (2018). Pengaruh Sistem Merit Terhadap Semangat Kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Sekretariat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(53).
- Trisliatanto, D. A., Suaedi, F., Az-Zuhri, F. M., Prasetyo, T., & Pranatasari, R. (2017). The Competency Development Model Based On Performance. *1st International Conference Postgraduate School Universitas Airlangga: "Implementation of Climate Change Agreement to Meet Sustainable Development Goals"(ICPSUAS 2017)*, 251–257.
- Tuffaha, M. (2020). The Determinants of Employee's Performance: A Literature Review. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(3). <https://doi.org/10.30560/jems.v3n3p14>
- Udoh, A., Bruno-Tomé, A., Ernawati, D. K., Galbraith, K., & Bates, I. (2021). The effectiveness and impact on performance of pharmacy-related competency development frameworks: a systematic review and meta-analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(10), 1685–1696.
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47–82. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_3

- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2015). The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: V3: Managerial Psychology and Organizational Approaches. Sage. *Journal of Business Ethics*, 38(1). <https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>
- Vos, D. A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447.
- Wahjosumidjo. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self- efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153–172. <https://doi.org/10.1348/096317910X485818>
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The influence of work competency and motivation on employee performance. *Society*, 9(1), 83–93.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yakin, D. C., Handoko, V. R., & Sutrisno, E. (2013). Pengaruh Implementasi Kebijakan, Karakteristik Individu, Karakteristik Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Sekretaris Desa di Kabupaten Mojokerto. *Jurnal DIA Administrasi Publik, Volume 11*(Volume 11), hal : 129-145.
- Zaim, H., Yaşar, M. F., & Ünal, Ö. F. (2013). Analyzing the effects of individual competencies on performance: A field study in services industries in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 7(2), 67–77.
- Zhang, X., Qing, L., Wang, S., & Chun, D. (2023). The effect of human resource director (HRD) competency on the performance of exponential organizations— analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics. *Sustainability*, 15(2), 936.
- Zlate, S., & Cucui, G. (2015). Motivation and performance in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 468–476.

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian

No :

**EFEK PENERAPAN MOTIVASI KERJA DAN PENGEMBANGAN
KOMPETENSI MELALUI SISTEM MERIT TERHADAP KINERJA
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN BENER MERIAH**

Kepada

Yth. : ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah

Dalam rangka untuk menyelesaikan Tesis di Program Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh Lhokseumawe, saya sebagai peneliti memohon bantuan Bapak/Ibu dan saudara sekalian agar berkenan memberikan jawaban kuisisioner yang telah saya sajikan dalam lembar berikut ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem merit terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja dan pengembangan kompetensi di Sekretariat Daerah Kabupaten Bener Meriah

Pertanyaan dalam kuisisioner berjumlah 30 pernyataan yang hendaknya diisi dengan lengkap dan mohon jangan dibiarkan tidak terjawab. Kelengkapan jawaban akan sangat mempengaruhi hasil analisis dalam penelitian ini dan tidak mempengaruhi penilaian institusi terhadap kinerja pegawai. Informasi yang anda berikan tidak akan dipublikasikan, sehingga Bapak/Ibu dapat memberikan opini secara bebas, kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik dan informasi tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik.

Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu terhadap pengisian kuisisioner ini karena jawaban Bapak/Ibu tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi usaha untuk memajukan kemajuan organisasi. Atas perhatian Ibu/Bapak, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

DEFRIZAL SETIAWAN MANIK
NIM. 236110101005

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Dalam menjawab pertanyaan pada kuesioner ini, cukup dengan membubuhkan tanda “√” (centang) di tengah-tengah kotak yang disediakan. Jawaban tersebut dianggap yang paling sesuai dengan pendapat Anda.

Contoh:

“Saya senang bekerja pada posisi seperti sekarang ini”

Apabila Anda menganggap bahwa pernyataan tersebut sangat tidak benar dan Anda **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan tersebut, maka bubuhkan tanda “√” (centang) seperti contoh berikut:

STS	TS	N	S	SS

Keterangan : Pengisian jawaban dilakukan hanya pada satu kotak dari lima kotak yang disediakan

Keterangan : SS: Sangat Setuju S: Setuju N: Netral
 TS: Tidak Setuju STS: Sangat Tidak Setuju

IDENTITAS RESPONDEN

Usia	<input type="checkbox"/> 18 - 30 Tahun <input type="checkbox"/> 31 - 40 Tahun <input type="checkbox"/> 41 - 50 Tahun <input type="checkbox"/> 51 - 60 Tahun
Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-Laki <input type="checkbox"/> Perempuan
Status	<input type="checkbox"/> Belum Menikah <input type="checkbox"/> Menikah <input type="checkbox"/> Duda/Janda
Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SMA/Sederajat <input type="checkbox"/> Diploma III <input type="checkbox"/> Sarjana (S1) <input type="checkbox"/> Magister (S2)
Masa Kerja	<input type="checkbox"/> < 9 Tahun <input type="checkbox"/> 10 - 19 Tahun <input type="checkbox"/> 20 - 29 Tahun <input type="checkbox"/> 30 - 39 Tahun

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
SISTEM MERIT						
1	Manajemen ASN di tempat saya bekerja selalu berbasis pada pendidikan yang dimiliki oleh pegawai					
2	Pengalaman kerja yang dimiliki selalu berguna dalam melaksanakan pekerjaan sebagai ASN					
3	Hasil kerja merupakan hal yang dinilai dalam manajemen ASN di tempat saya bekerja					
4	Loyalitas kerja menjadi hal yang dinilai dalam manajemen ASN di tempat saya bekerja					
5	Profesionalitas menjadi aspek yang paling penting dalam menajalankan pekerjaan sebagai ASN					
6	Sistem karir seperti promosi dan mutasi di tempat kerja sangat terbuka dan transparan					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
MOTIVASI KERJA						
1	Saya selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas dalam bekerja					
2	Saya selalu memiliki keinginan untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja					
3	Saya selalu memiliki keinginan untuk memperoleh peluang promosi					
4	Saya merasa puas dengan situasi pekerjaan saya saat ini					
5	Saya bekerja di lingkungan yang baik dan kondusif, dan saya puas terhadap hal itu					
6	Saya selalu ingin belajar hal baru dengan rekan kerja					
7	Saya selalu ingin terlibat dalam setiap pekerjaan di bagian saya					
8	Saya selalu ingin memberikan pengaruh di bagian tempat saya bekerja					
9	Saya selalu mengambil tanggung jawab terhadap pekerjaan saya					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
PENGEMBANGAN KOMPETENSI						
1	Waktu dan sarana yang ada mampu meningkatkan kompetensi saya					
2	Atasan saya selalu memberikan umpan balik terhadap kinerja saya					
3	Organisasi saya selalu memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang baru dan kreatif					
4	Saya selalu belajar dalam menyelesaikan tugas yang menantang					
5	Saya rutin mengerjakan pekerjaan regular saya					
6	Atasan saya memberikan tugas yang dapat meningkatkan kompetensi saya					
7	Saya bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasan					
8	Saya bekerja demi tercapainya tujuan organisasi					

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
KINERJA PEGAWAI						
1	Saya cukup memenuhi syarat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
2	Saya memenuhi tanggung jawab yang diperlukan dalam deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada saya					
3	Saya melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan harapan rekan kerja saya					
4	Saya memenuhi persyaratan kerja secara formal terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya					
5	Saya berhasil dalam mengerjakan pekerjaan yang penting					

Lampiran 2 Hasil *Output* SPSS untuk Deskriptif Responden

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18 s/d 30 Tahun	9	14.3	14.3	14.3
31 s/d 40 Tahun	18	28.6	28.6	42.9
41 s/d 50 Tahun	27	42.9	42.9	85.7
51 s/d 60 Tahun	9	14.3	14.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	38	60.3	60.3	60.3
Perempuan	25	39.7	39.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belum Menikah	4	6.3	6.3	6.3
Menikah	56	88.9	88.9	95.2
Duda/Janda	3	4.8	4.8	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA/Sederajat	2	3.2	3.2	3.2
Diploma III	2	3.2	3.2	6.3
Sarjana	51	81.0	81.0	87.3
Magister (S2)	8	12.7	12.7	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 9 Tahun	19	30.2	30.2	30.2
10 s/d 19 Tahun	33	52.4	52.4	82.5
20 s/d 29 Tahun	7	11.1	11.1	93.7
30 s/d 39 Tahun	4	6.3	6.3	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Lampiran 3 Hasil *Output* SPSS untuk Deskriptif Jawaban Responden

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SM1	63	1	5	3.16	1.310
SM2	63	1	5	3.11	1.381
SM3	63	1	5	3.11	1.357
SM4	63	1	5	3.44	1.241
SM5	63	1	5	3.11	1.271
SM6	63	1	5	3.11	1.357
Valid N (listwise)	63				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MK1	63	1	5	3.41	1.444
MK2	63	1	5	3.19	1.268
MK4	63	1	5	3.27	1.285
MK6	63	1	5	2.89	1.381
MK7	63	1	5	3.00	1.295
MK8	63	1	5	2.95	1.263
MK9	63	1	5	3.17	1.277
Valid N (listwise)	63				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PK1	63	1	5	3.21	1.080
PK3	63	1	5	3.13	1.198
PK4	63	1	5	3.25	1.244
PK5	63	1	5	3.21	1.272
PK6	63	1	5	3.19	1.366
PK7	63	1	5	3.30	1.145
PK8	63	1	5	3.44	1.267
Valid N (listwise)	63				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KP1	63	1	5	3.03	1.077
KP2	63	1	5	3.56	1.267
KP3	63	1	5	3.40	1.158
KP4	63	1	5	3.10	1.266
KP5	63	1	5	2.92	1.222
Valid N (listwise)	63				

Lampiran 4 Hasil *Output* Smart-PLS untuk Uji Validitas sebelum Buang Indikator

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
KP1	0.862			
KP2	0.717			
KP3	0.770			
KP4	0.795			
KP5	0.703			
MK1		0.736		
MK2		0.746		
MK3		0.647		
MK4		0.873		
MK5		0.696		
MK6		0.864		
MK7		0.775		
MK8		0.770		
MK9		0.744		
PK1			0.786	
PK2			0.678	
PK3			0.871	
PK4			0.849	
PK5			0.840	
PK6			0.749	
PK7			0.794	
PK8			0.726	
SM1				0.846
SM2				0.815
SM3				0.843
SM4				0.781
SM5				0.834
SM6				0.850

Lampiran 5 Hasil *Output* Smart-PLS untuk Uji Validitas Setelah Buang Indikator

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
KP1	0.863			
KP2	0.719			
KP3	0.768			
KP4	0.795			
KP5	0.703			
MK1		0.777		
MK2		0.731		
MK4		0.834		
MK6		0.883		
MK7		0.820		
MK8		0.823		
MK9		0.798		
PK1			0.776	
PK3			0.869	
PK4			0.836	
PK5			0.831	
PK6			0.783	
PK7			0.831	
PK8			0.709	
SM1				0.845
SM2				0.813
SM3				0.842
SM4				0.781
SM5				0.835
SM6				0.850

Lampiran 6 Hasil *Output* Smart-PLS untuk Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Pegawai	0.829	0.840	0.880	0.595
Motivasi Kerja	0.917	0.943	0.930	0.657
Pengembangan Kompetensi	0.912	0.925	0.928	0.651
Sistem Merit	0.909	0.923	0.929	0.686

Lampiran 7 Hasil Output Smart-PLS untuk *Discriminant Validity*

Fornell-Larcker Criterion

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
Kinerja Pegawai	0.772			
Motivasi Kerja	0.560	0.811		
Pengembangan Kompetensi	0.531	0.390	0.807	
Sistem Merit	0.567	0.388	0.233	0.828

Lampiran 8 Hasil *Output* Smart-PLS untuk *Cross Loading*

Cross Loadings

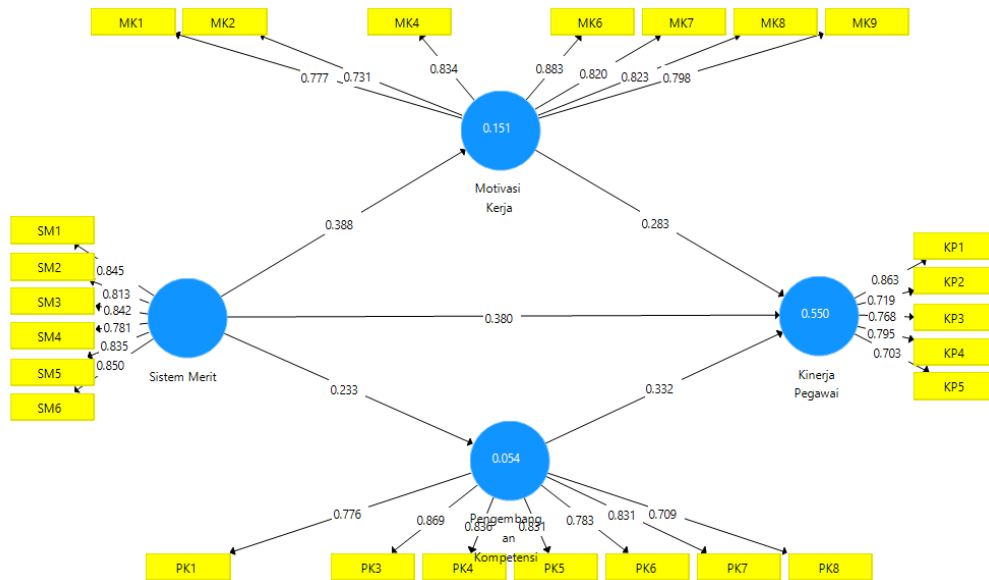
	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
KP1	0,863	0,464	0,488	0,431
KP2	0,719	0,466	0,551	0,236
KP3	0,768	0,346	0,356	0,594
KP4	0,795	0,565	0,334	0,544
KP5	0,703	0,274	0,317	0,341
MK1	0,452	0,777	0,220	0,281
MK2	0,515	0,731	0,272	0,475
MK4	0,614	0,834	0,278	0,433
MK6	0,376	0,883	0,376	0,232
MK7	0,331	0,820	0,395	0,191
MK8	0,334	0,823	0,402	0,196
MK9	0,317	0,798	0,353	0,134
PK1	0,510	0,343	0,776	0,283
PK3	0,339	0,233	0,869	0,058
PK4	0,343	0,245	0,836	0,074
PK5	0,311	0,190	0,831	0,031
PK6	0,352	0,288	0,783	0,239
PK7	0,503	0,338	0,831	0,283
PK8	0,473	0,433	0,709	0,170
SM1	0,367	0,330	0,166	0,845
SM2	0,356	0,261	0,233	0,813
SM3	0,366	0,248	0,063	0,842
SM4	0,536	0,306	0,216	0,781
SM5	0,588	0,405	0,257	0,835
SM6	0,503	0,325	0,171	0,850

Lampiran 9 Hasil *Output* Smart-PLS untuk Nilai *R-Square* dan *f-square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.550	0.527
Motivasi Kerja	0.151	0.137
Pengembangan Kompetensi	0.054	0.039

	Kinerja Pegawai	Motivasi Kerja	Pengembangan Kompetensi	Sistem Merit
Kinerja Pegawai				
Motivasi Kerja	0.134			
Pengembangan Kompetensi	0.206			
Sistem Merit	0.271	0.177	0.057	

Lampiran 10 Hasil Output Smart-PLS untuk Full Model



Lampiran 11 Hasil *Output* Smart-PLS untuk Estimasi SEM-PLS

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.283	0.284	0.092	3.074	0.002
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.332	0.350	0.107	3.096	0.002
Sistem Merit -> Kinerja Pegawai	0.380	0.367	0.094	4.056	0.000
Sistem Merit -> Motivasi Kerja	0.388	0.417	0.101	3.859	0.000
Sistem Merit -> Pengembangan Kompetensi	0.233	0.259	0.114	2.040	0.042

Lampiran 12 Hasil *Smart PLS* untuk Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

TOTAL EFFECT

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.283	0.284	0.092	3.074	0.002
Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.332	0.350	0.107	3.096	0.002
Sistem Merit -> Kinerja Pegawai	0.567	0.572	0.082	6.954	0.000
Sistem Merit -> Motivasi Kerja	0.388	0.417	0.101	3.859	0.000
Sistem Merit -> Pengembangan Kompetensi	0.233	0.259	0.114	2.040	0.042

INDIRECT EFFECT

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Sistem Merit -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0.110	0.117	0.045	2.467	0.014
Sistem Merit -> Pengembangan Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0.077	0.089	0.048	1.594	0.112