

Pengaruh *Merit System* terhadap Kinerja Personel Melalui *Employee Engagement* pada Badan Penyalur Tenaga Kerja TNI

Aurida Mahelvi^{1*}, Sulistiyanto², Tresna Kusumawati³, Sri Umiyati⁴

Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hang Tuah, Surabaya, Indonesia^{1,2,3,4}

Email: aurida.fisip25@hangtuah.ac.id, sulistiyanto@uht.ac.id, tresna@hangtuah.ac.id, sri.umiya@hangtuah.ac.id

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima	03-09-2026
Disetujui	13-09-2026
Diterbitkan	27-09-2026

ABSTRACT

The relationship between the merit system and personnel performance in military organizations remains under-researched, particularly regarding the role of employee engagement as a mediating variable. Therefore, this study aims to analyze the impact of the merit system on employee engagement and personnel performance, as well as to examine the mediating role of employee engagement in the relationship between the merit system and personnel performance at BALURJALTIM. An explanatory research design with a quantitative approach was employed. The findings indicate that the merit system has a positive and significant effect on employee engagement, while employee engagement has a positive and significant effect on personnel performance. The study concludes that improvements in personnel performance are not only influenced by the quality of the merit system's implementation but also heavily depend on the level of personnel engagement with the organization.

Keywords: Merit System; Personnel Performance; Employee Engagement.

ABSTRAK

Mekanisme hubungan antara *Merit System* dan Kinerja Personel pada organisasi militer masih belum banyak dikaji, terutama dengan mempertimbangkan peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *Merit System* terhadap *Employee Engagement* dan kinerja personel, serta menganalisis peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Merit System* dan kinerja personel pada BALURJALTIM (Balai Lalu Lintas dan Jalan Tol Timur). Adapun metode penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian didapatkan bahwa *Merit System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel. Kesimpulan penelitian ini adalah peningkatan kinerja personel tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas penerapan *Merit System*, tetapi juga sangat bergantung pada tingkat keterikatan personel terhadap organisasi.

Katakunci: Merit System; Kinerja Personel; Employee Engagement.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Mahelvi, A., Sulistiyanto, S., Kusumawati, T., & Umiyati, S. (2026). Pengaruh Merit System terhadap Kinerja Personel Melalui Employee Engagement pada Badan Penyalur Tenaga Kerja TNI. LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren, 4(2), 677-694. <https://journal.lembagakita.com/ljit/article/view/8640>

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan strategis global telah mendorong organisasi sektor publik di berbagai negara untuk melakukan transformasi dalam tata kelola pemerintahan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perkembangan teknologi digital, meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, serta kompleksitas tantangan pembangunan menuntut organisasi pemerintah memiliki aparatur yang profesional, adaptif, kompeten, dan mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai faktor pendukung administrasi semata, melainkan sebagai aset strategis yang turut menentukan kapasitas organisasi dalam merumuskan kebijakan, memberikan pelayanan publik, serta mencapai tujuan pembangunan.

Pandangan tersebut sejalan dengan Worldwide Governance Indicators (WGI) yang menempatkan Government Effectiveness sebagai salah satu dari enam dimensi utama dalam pengukuran kualitas tata kelola pemerintahan. Dimensi Government Effectiveness berkaitan dengan persepsi mengenai kualitas pelayanan publik, kualitas aparatur dan layanan sipil, formulasi serta implementasi kebijakan, dan kredibilitas pemerintah dalam menjalankan kebijakan tersebut. Dengan demikian, kualitas aparatur dan kapasitas kelembagaan merupakan bagian penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan (World Bank, 2024).

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia sektor publik, prinsip merit menjadi salah satu aspek penting dalam membangun sistem kepegawaian yang profesional dan objektif. OECD menekankan pentingnya penerapan prinsip merit melalui proses pengelolaan aparatur yang transparan, terbuka, berbasis kompetensi, dan kompetitif. Penerapan prinsip tersebut diarahkan untuk memastikan bahwa keputusan terkait pengelolaan pegawai didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi, bukan pada pertimbangan yang bersifat personal atau nonprofesional (OECD, 2020).

Urgensi penguatan institusi publik juga sejalan dengan Sustainable Development Goal (SDG) 16 yang ditetapkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. SDG 16 menekankan pembangunan masyarakat yang damai dan inklusif serta penguatan institusi yang efektif, akuntabel, dan transparan pada semua tingkatan. Salah satu targetnya adalah membangun institusi yang efektif, akuntabel, dan transparan serta memastikan proses pengambilan keputusan yang responsif, inklusif, partisipatif, dan representatif (United Nations, 2015).

Dalam kerangka tersebut, *Merit System* berkembang sebagai salah satu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia sektor publik. Sistem merit menempatkan kompetensi, kualifikasi, integritas, dan prestasi sebagai dasar dalam berbagai proses pengelolaan aparatur, termasuk rekrutmen, pengembangan kompetensi, promosi, dan penilaian kinerja. Penerapan prinsip tersebut diharapkan dapat mendukung terbentuknya organisasi publik yang profesional, objektif, dan berorientasi pada kinerja.

Penelitian Kusuma et al., (2023), dan Badan Kepegawaian Negara (2024) misalnya, lebih berfokus pada peran BALURJALTIM sebagai regulator, fasilitator, dinamisator, dan motivator dalam penyelenggaraan program Bektram. Penelitian tersebut belum mengkaji bagaimana pengelolaan sumber daya manusia internal organisasi melalui penerapan *Merit System* dapat memengaruhi *Employee Engagement* maupun Kinerja Personel.

Namun, penerapan Merit System tidak selalu menghasilkan kondisi yang sama pada setiap organisasi. Efektivitas implementasinya dapat dipengaruhi oleh karakteristik kelembagaan, kepemimpinan, budaya organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta mekanisme pengelolaan kepegawaian. Oleh karena itu, penerapan Merit System perlu dikaji tidak hanya dari keberadaan regulasi atau kebijakannya,

tetapi juga dari implementasinya dalam praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam konteks BALURJALTIM, kebutuhan terhadap pengelolaan personel yang objektif dan berbasis kompetensi menjadi semakin penting karena organisasi memiliki tanggung jawab dalam penyelenggaraan berbagai program pembekalan dan pengembangan keterampilan. Pelaksanaan program tersebut didukung oleh Dinas Perawatan Personel TNI Angkatan Laut (Diswatpersal), kerja sama dengan Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), serta berbagai mitra strategis. Namun, masih terdapat sejumlah kendala, antara lain keterbatasan waktu pelatihan, sarana praktik pada beberapa program, serta penyampaian informasi kepada peserta yang belum optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh program dan dukungan kelembagaan, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia internal.

Oleh karena itu, penerapan Merit System menjadi penting untuk memastikan bahwa pengelolaan personel, termasuk penempatan, pengembangan kompetensi, promosi, dan penilaian kinerja, dilakukan berdasarkan prinsip objektivitas, kompetensi, dan prestasi kerja. Pada tahap selanjutnya, penerapan sistem tersebut diperkirakan dapat berkaitan dengan tingkat Employee Engagement personel, karena persepsi terhadap keadilan, kesempatan pengembangan, dan pengelolaan organisasi dapat memengaruhi keterikatan individu terhadap pekerjaannya dan organisasinya.

Berdasarkan telaah penelitian terdahulu, kajian mengenai BALURJALTIM masih lebih banyak berfokus pada efektivitas pelaksanaan program Pembekalan Keterampilan (Bektram) bagi personel yang memasuki masa persiapan pensiun. Penelitian mengenai pengelolaan sumber daya manusia internal BALURJALTIM melalui perspektif Merit System, khususnya keterkaitannya dengan Employee Engagement dan Kinerja Personel, masih terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian untuk menguji hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi TNI Angkatan Laut.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan Employee Engagement sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Merit System dan Kinerja Personel pada BALURJALTIM. Pendekatan tersebut didasarkan pada asumsi bahwa penerapan Merit System yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi tidak selalu meningkatkan kinerja personel secara langsung, tetapi dapat terlebih dahulu memengaruhi keterikatan personel terhadap pekerjaan dan organisasi. Ketika personel merasakan adanya keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia serta memperoleh kesempatan yang proporsional untuk berkembang, tingkat Employee Engagement diharapkan meningkat dan selanjutnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan Kinerja Personel.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilaksanakan di Badan Penyalur Tenaga Kerja TNI Angkatan Laut Wilayah Timur (BALURJALTIM), yang merupakan salah satu satuan pelaksana di bawah organisasi TNI Angkatan Laut. Penelitian dilaksanakan pada periode Maret 2026 sampai dengan Juli 2026

Populasi penelitian adalah seluruh personel yang bertugas di Markas BALURJALTIM Sidoarjo. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2026, jumlah populasi sebanyak 94 personel, yang terdiri atas 69 Prajurit TNI Angkatan Laut, 19 Aparatur Sipil Negara (ASN), dan 6 Pegawai Harian Lepas (PHL). Personel pada unit pelaksana lain di luar markas tidak termasuk dalam ruang lingkup penelitian. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (*total sampling*), yaitu teknik

penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Penggunaan teknik sampling jenuh dimaksudkan agar seluruh anggota populasi dapat memberikan informasi secara komprehensif mengenai penerapan *Merit System*, *Employee Engagement*, dan kinerja personel di lingkungan BALURJALTIM.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian, yaitu *Merit System*, *Employee Engagement*, dan kinerja personel. Kuesioner diberikan kepada seluruh responden yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi studi pustaka, observasi, dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Studi pustaka dilakukan untuk memperoleh landasan teoritis dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan variabel penelitian. Observasi dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai kondisi dan pelaksanaan kegiatan di lingkungan BALURJALTIM. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian yang berkaitan dengan objek penelitian, sedangkan kuesioner digunakan untuk memperoleh data primer dari responden mengenai *Merit System*, *Employee Engagement*, dan kinerja personel. Data penelitian selanjutnya dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. SEM-PLS digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan serta menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel melalui variabel mediasi. Metode ini juga sesuai digunakan pada penelitian yang berorientasi pada pengembangan dan prediksi model (Hair et al., 2022); (Hair et al., 2019); (Hair & Alamer, 2022); (Sarstedt et al., 2022); (Sugiyono, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Sebelum melakukan pengujian model struktural (inner model), terlebih dahulu dilakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel dalam mengukur masing-masing variabel laten. Evaluasi outer model meliputi uji validitas konvergen (*outer loading* dan *Average Variance Extracted/AVE*), uji reliabilitas konstruk (Cronbach's Alpha, rho_A, dan *Composite Reliability*), uji validitas diskriminan (*Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT*), serta uji multikolinearitas antarindikator (*Variance Inflation Factor/VIF*), mengacu pada kriteria Hair et al. (2022).

Tabel 1. Hasil Uji Outer Loading dan Signifikansi (Validitas Konvergen)

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	T-Statistics	Keterangan
<i>Merit System</i>	X.1	0,835	10,925	Valid
	X.2	0,811	11,874	Valid
	X.3	0,849	18,925	Valid
	X.4	0,833	13,660	Valid
	X.5	0,860	17,716	Valid
	X.6	0,896	22,187	Valid
	X.7	0,882	18,078	Valid
	X.8	0,843	16,082	Valid
	X.9	0,847	15,625	Valid
	X.10	0,741	10,964	Valid
	X.11	0,803	14,596	Valid

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	T-Statistics	Keterangan
Employee Engagement	X.12	0,781	15,557	Valid
	Z.1	0,901	22,033	Valid
	Z.2	0,899	19,904	Valid
	Z.3	0,883	24,016	Valid
	Z.4	0,853	12,737	Valid
	Z.5	0,841	17,060	Valid
	Z.6	0,815	13,586	Valid
	Z.7	0,923	28,962	Valid
	Z.8	0,901	24,622	Valid
Kinerja Personel	Z.9	0,646	8,377	Marjinal, dipertahankan*
	Y.1	0,863	17,745	Valid
	Y.2	0,921	25,408	Valid
	Y.3	0,917	24,952	Valid
	Y.4	0,907	28,031	Valid
	Y.5	0,926	30,760	Valid
	Y.6	0,894	23,756	Valid
	Y.7	0,936	42,033	Valid
	Y.8	0,903	29,197	Valid
	Y.9	0,943	42,201	Valid
	Y.10	0,912	20,224	Valid
	Y.11	0,902	18,874	Valid
	Y.12	0,910	20,889	Valid

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan signifikan pada taraf 5% ($T\text{-Statistics} > 1,96$), sehingga dinyatakan valid, kecuali indikator Z.9 pada variabel *Employee Engagement* yang memiliki loading sebesar 0,646. Nilai tersebut berada pada rentang 0,40–0,70 yang menurut Hair et al. (2022) masih dapat dipertahankan sepanjang tidak menurunkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) konstraknya di bawah 0,50. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2, nilai AVE *Employee Engagement* tetap berada di atas ambang batas (0,731), sehingga indikator Z.9 diputuskan untuk dipertahankan dalam model.

Tabel 2. Reliabilitas Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE	Keterangan
<i>Merit System</i>	0,960	0,964	0,964	0,694	Reliabel & Valid
<i>Employee Engagement</i>	0,953	0,956	0,960	0,731	Reliabel & Valid
<i>Kinerja Personel</i>	0,981	0,982	0,983	0,831	Reliabel & Valid

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Nilai AVE seluruh konstruk juga berada di atas 0,50, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan rata-rata lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sehingga validitas konvergen model dinyatakan terpenuhi.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Heterotrait-Monotrait Ratio/HTMT)

Hubungan Antarkonstruk	Nilai HTMT	Keterangan
Employee Engagement <-> Kinerja Personel	0,910	Mendekati batas (> 0,90)
Merit System <-> Employee Engagement	0,882	Terpenuhi (< 0,90)
Merit System <-> Kinerja Personel	0,827	Terpenuhi (< 0,90)

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Berdasarkan Tabel 3, nilai HTMT pada hubungan *Merit System* dengan *Employee Engagement* (0,882) dan *Merit System* dengan *Kinerja Personel* (0,827) berada di bawah ambang batas 0,90, sehingga validitas diskriminan antarkedua pasangan konstruk tersebut terpenuhi. Namun, nilai HTMT antara *Employee Engagement* dan *Kinerja Personel* (0,910) sedikit melampaui ambang batas konservatif 0,90 (Henseler et al., 2015), meskipun masih berada jauh di bawah ambang batas longgar 0,95 yang juga umum digunakan pada penelitian dengan konstruk yang secara konseptual berdekatan. Temuan ini mengindikasikan adanya kedekatan konseptual antara *Employee Engagement* dan *Kinerja Personel* yang perlu menjadi catatan dan bahan pertimbangan pada penelitian selanjutnya, meskipun tidak mengubah kesimpulan bahwa kedua konstruk tersebut secara empiris masih dapat dibedakan.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas Antarindikator (Variance Inflation Factor/VIF)

Variabel Laten	Indikator	VIF	Keterangan
<i>Merit System</i>	X.1	5,349	Multikolinearitas moderat
	X.2	4,661	Tidak ada multikolinearitas
	X.3	4,782	Tidak ada multikolinearitas
	X.4	3,847	Tidak ada multikolinearitas
	X.5	3,753	Tidak ada multikolinearitas
	X.6	5,290	Multikolinearitas moderat
	X.7	4,762	Tidak ada multikolinearitas
	X.8	3,916	Tidak ada multikolinearitas
	X.9	3,973	Tidak ada multikolinearitas
	X.10	3,541	Tidak ada multikolinearitas
	X.11	3,634	Tidak ada multikolinearitas
	X.12	4,424	Tidak ada multikolinearitas
<i>Employee Engagement</i>	Z.1	6,258	Multikolinearitas moderat
	Z.2	8,104	Multikolinearitas moderat
	Z.3	3,850	Tidak ada multikolinearitas
	Z.4	3,720	Tidak ada multikolinearitas
	Z.5	3,537	Tidak ada multikolinearitas
	Z.6	3,006	Tidak ada multikolinearitas
	Z.7	7,792	Multikolinearitas moderat
	Z.8	5,949	Multikolinearitas moderat
	Z.9	1,667	Tidak ada multikolinearitas
<i>Kinerja Personel</i>	Y.1	6,456	Multikolinearitas moderat
	Y.2	9,407	Multikolinearitas moderat
	Y.3	7,444	Multikolinearitas moderat
	Y.4	8,099	Multikolinearitas moderat

Variabel Laten	Indikator	VIF	Keterangan
	Y.5	8,370	Multikolinearitas moderat
	Y.6	6,261	Multikolinearitas moderat
	Y.7	9,744	Multikolinearitas moderat
	Y.8	7,362	Multikolinearitas moderat
	Y.9	10,714	Multikolinearitas tinggi
	Y.10	9,209	Multikolinearitas moderat
	Y.11	13,724	Multikolinearitas tinggi
	Y.12	9,911	Multikolinearitas moderat

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel *Merit System* memiliki nilai VIF di bawah 5,35, dan sebagian besar indikator *Employee Engagement* berada dalam kategori aman hingga moderat. Namun, beberapa indikator pada variabel *Kinerja Personel* (Y.2, Y.4, Y.5, Y.7, Y.9, Y.10, dan Y.11) menunjukkan nilai VIF di atas 8, bahkan indikator Y.9 (10,714) dan Y.11 (13,724) melampaui ambang batas 10. Nilai ini mengindikasikan adanya multikolinearitas yang cukup tinggi antar indikator *Kinerja Personel*, kemungkinan karena kemiripan substansi antarbutir pernyataan pada instrumen tersebut. Meskipun secara umum tidak menggugurkan validitas konstruk (karena outer loading dan AVE tetap terpenuhi), temuan ini perlu menjadi catatan keterbatasan penelitian dan bahan penyempurnaan instrumen pada penelitian selanjutnya.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, pengujian dilanjutkan pada evaluasi model struktural (*inner model*) yang meliputi Koefisien Determinasi (*R Square*), Effect Size (f^2), kemampuan prediksi model (*PLSPredict*), serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel. Hasil pengujian Koefisien Determinasi (*R Square*) diperoleh melalui pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 4 sebagaimana disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R Square*)

Variabel Endogen	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>	Kategori	Interpretasi
<i>Employee Engagement</i>	0,719	0,716	Sedang	<i>Merit System</i> mampu menjelaskan 71,9% variasi <i>Employee Engagement</i> , sedangkan 28,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.
Kinerja Personel	0,798	0,793	Kuat	<i>Merit System</i> dan <i>Employee Engagement</i> mampu menjelaskan 79,8% variasi Kinerja Personel, sedangkan 20,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Secara keseluruhan, hasil pengujian Koefisien Determinasi (*R Square*) menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Hal ini mengindikasikan bahwa model struktural yang dibangun memiliki daya jelas (*explanatory power*) yang memadai, sehingga layak digunakan sebagai dasar dalam pengujian hubungan antarvariabel pada tahap

berikutnya.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Effect Size (f^2)

Hubungan Antarvariabel	Nilai f^2	Kategori	Interpretasi
<i>Merit System</i> → <i>Employee Engagement</i>	2,563	Besar	<i>Merit System</i> memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap <i>Employee Engagement</i> .
<i>Merit System</i> → Kinerja Personel	0,075	Kecil	<i>Merit System</i> memberikan kontribusi langsung yang relatif kecil terhadap Kinerja Personel.
<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Personel	0,654	Besar	<i>Employee Engagement</i> memberikan kontribusi yang besar terhadap Kinerja Personel.

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Hasil pengujian *Effect Size* (f^2) menunjukkan bahwa kontribusi terbesar dalam model penelitian berasal dari hubungan *Merit System* terhadap *Employee Engagement*, diikuti oleh hubungan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Personel. Sementara itu, pengaruh langsung *Merit System* terhadap Kinerja Personel relatif lebih kecil. Temuan ini memberikan indikasi awal bahwa *Employee Engagement* memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara *Merit System* dan Kinerja Personel, yang selanjutnya akan dibuktikan melalui pengujian hipotesis mediasi pada tahap berikutnya. Ringkasan hasil evaluasi kemampuan prediksi model pada tingkat konstruk dan tingkat indikator disajikan pada Tabel 7 dan Tabel 8 berikut.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Evaluasi Kemampuan Prediksi Model (PLSpredict) pada Tingkat Konstruk

Konstruk	Q ² predict	RMSE	MAE
<i>Employee Engagement</i>	0,717	0,580	0,378
<i>Kinerja Personel</i>	0,659	0,640	0,417

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Tabel 8. Nilai Q²predict, RMSE, dan MAE per Indikator dibandingkan Benchmark Linear Model (LM)

Indikator	Q ² predict	RMSE (PLS-SEM)	RMSE (LM)	MAE (PLS-SEM)	MAE (LM)	Perbandingan
Z.1	0,524	0,542	0,580	0,389	0,408	PLS-SEM < LM
Z.2	0,517	0,517	0,536	0,392	0,383	PLS-SEM < LM
Z.3	0,525	0,489	0,535	0,355	0,353	PLS-SEM < LM
Z.4	0,462	0,551	0,557	0,431	0,393	PLS-SEM < LM
Z.5	0,384	0,655	0,699	0,451	0,498	PLS-SEM < LM
Z.6	0,539	0,568	0,606	0,396	0,400	PLS-SEM < LM
Z.7	0,555	0,493	0,490	0,334	0,315	PLS-SEM ≥ LM
Z.8	0,517	0,477	0,558	0,348	0,389	PLS-SEM < LM
Z.9	0,456	0,774	0,893	0,593	0,622	PLS-SEM < LM
Y.1	0,512	0,570	0,624	0,387	0,411	PLS-SEM < LM
Y.2	0,603	0,446	0,459	0,313	0,303	PLS-SEM < LM
Y.3	0,555	0,489	0,567	0,347	0,380	PLS-SEM < LM
Y.4	0,586	0,510	0,543	0,344	0,338	PLS-SEM < LM
Y.5	0,573	0,479	0,448	0,332	0,320	PLS-SEM ≥ LM

Indikator	Q ² predict	RMSE (PLS-SEM)	RMSE (LM)	MAE (PLS-SEM)	MAE (LM)	Perbandingan
Y.6	0,541	0,537	0,488	0,375	0,338	PLS-SEM ≥ LM
Y.7	0,529	0,538	0,582	0,380	0,399	PLS-SEM < LM
Y.8	0,395	0,581	0,617	0,421	0,444	PLS-SEM < LM
Y.9	0,571	0,480	0,496	0,329	0,345	PLS-SEM < LM
Y.10	0,475	0,526	0,578	0,378	0,411	PLS-SEM < LM
Y.11	0,464	0,546	0,600	0,392	0,415	PLS-SEM < LM
Y.12	0,437	0,569	0,613	0,408	0,419	PLS-SEM < LM

(Sumber: Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4, diolah peneliti (2026))

Berdasarkan Tabel 7, nilai *Q²predict* pada tingkat konstruk untuk *Employee Engagement* (0,717) dan *Kinerja Personel* (0,659) berada di atas 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap kedua konstruk endogen tersebut. Pada tingkat indikator (Tabel 8), seluruh 21 indikator juga memiliki nilai *Q²predict* > 0. Mengacu pada prosedur Shmueli et al. (2019), kemampuan prediksi model selanjutnya dievaluasi dengan membandingkan nilai RMSE PLS-SEM terhadap RMSE model regresi linear (*Linear Model/LM*) sebagai *benchmark*. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa nilai RMSE PLS-SEM lebih rendah dibandingkan RMSE LM pada 18 dari 21 indikator (85,7%), sedangkan pada tiga indikator yaitu Z.7, Y.5, dan Y.6, nilai RMSE PLS-SEM sedikit lebih tinggi dibandingkan LM. Karena PLS-SEM mengungguli LM pada mayoritas indikator, model penelitian ini dapat dikategorikan memiliki *predictive power* yang tinggi (*high predictive power*), meskipun ketiga indikator yang tidak mengungguli LM tersebut perlu menjadi catatan dan bahan penyempurnaan model pada penelitian selanjutnya.

Nilai signifikansi *outer loading* (T-Statistics) pada seluruh indikator telah disajikan pada Tabel 1. Pengujian pengaruh antarvariabel laten (*path coefficient*) dilakukan melalui prosedur *Bootstrapping* menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Nilai *T Statistics* digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel, sedangkan arah dan besarnya pengaruh dijelaskan melalui nilai *Original Sample* (O). Ringkasan hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	<i>Merit System</i> → <i>Employee Engagement</i>	0,848	13,577	0,000	Diterima
H2	<i>Merit System</i> → <i>Kinerja Personel</i>	0,233	1,613	0,107	Ditolak
H3	<i>Employee Engagement</i> → <i>Kinerja Personel</i>	0,687	4,711	0,000	Diterima

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung pada Tabel 9, diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diuji, dua hipotesis diterima dan satu hipotesis ditolak. Variabel *Merit System* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Employee Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja Personel*. Di sisi lain, pengaruh langsung *Merit System* terhadap *Kinerja Personel* tidak terbukti signifikan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menggunakan metode *Bootstrapping* disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H4	<i>Merit System</i> → <i>Employee Engagement</i> → Kinerja Personel	0,583	4,525	0,000	Diterima

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada Tabel 9 dan Tabel 10, diketahui bahwa *Employee Engagement* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *Merit System* dan Kinerja Personel. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *Merit System* tidak secara langsung meningkatkan Kinerja Personel, tetapi terlebih dahulu meningkatkan *Employee Engagement*, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan Kinerja Personel. Untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai hasil pengujian seluruh hipotesis dalam penelitian ini, ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Ringkasan Hasil Pengujian Seluruh Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Keputusan
H1	<i>Merit System</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	Diterima
H2	<i>Merit System</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel.	Ditolak
H3	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel.	Diterima
H4	<i>Merit System</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel melalui <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel mediasi.	Diterima

(Sumber: Hasil Pengolahan Data Menggunakan SmartPLS 4, Diolah Peneliti (2026))

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa dari empat hipotesis yang diajukan, tiga hipotesis dinyatakan diterima dan satu hipotesis dinyatakan ditolak. *Merit System* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan *Employee Engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel. Namun demikian, pengaruh *langsung Merit System* terhadap Kinerja Personel tidak signifikan.

Pengaruh *Merit System* terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Merit System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Merit System* di BALURJALTIM, semakin tinggi pula tingkat keterikatan personel terhadap organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan teori *Merit System* yang menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus didasarkan pada kompetensi, kinerja, objektivitas, dan profesionalisme. Penerapan prinsip-prinsip tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan SDM, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong tumbuhnya motivasi dan keterikatan personel terhadap organisasi. Dalam perspektif administrasi publik, keberhasilan *Merit System* tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap prosedur kepegawaian, tetapi juga dari kemampuannya

menciptakan rasa keadilan yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi.

Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*. Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran yang saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan dukungan melalui sistem yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi, personel akan memberikan balasan berupa meningkatnya loyalitas, komitmen, dan keterikatan terhadap organisasi. Dengan demikian, *Merit System* tidak hanya berfungsi sebagai kebijakan administratif, tetapi juga sebagai bentuk dukungan organisasi yang mampu memperkuat hubungan antara organisasi dan personel.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Oliveira et al., (2023), Mulaphong (2023), Meyer-Sahling et al., (2021), Karataş (2025), Livanelioglu & Sunay (2025), Suryanto & Darto (2020) dan Brewer et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa implementasi *Merit System* mampu meningkatkan profesionalisme organisasi publik melalui pengelolaan sumber daya manusia yang objektif dan berbasis kompetensi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip merit secara konsisten cenderung memiliki pegawai yang lebih profesional, lebih percaya terhadap organisasi, serta memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam menjalankan tugas.

Pengaruh Merit System terhadap Kinerja Personel

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Merit System* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Personel. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS, hubungan antara Merit System dan Kinerja Personel memiliki arah hubungan yang positif, namun tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik. Dengan demikian, Hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa *Merit System* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel dinyatakan ditolak. Secara teoritis, *Merit System* merupakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan prinsip kompetensi, profesionalisme, objektivitas, dan keadilan. Penerapan sistem tersebut bertujuan menciptakan aparatur yang profesional melalui proses rekrutmen, pengembangan karier, promosi, mutasi, dan penilaian kinerja yang berbasis kompetensi. Namun demikian, teori tersebut tidak menyatakan bahwa penerapan *Merit System* secara otomatis akan meningkatkan kinerja individu tanpa adanya faktor-faktor psikologis maupun organisasi yang mendukung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih sejalan dengan konsep dasar *Merit System*, yaitu bahwa sistem yang baik merupakan prasyarat bagi peningkatan kinerja, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan.

Apabila dikaitkan dengan kondisi empiris di BALURJALTIM, hasil penelitian ini dapat dipahami melalui karakteristik organisasi yang memiliki struktur komando dan tata kelola yang formal. Selama proses penelitian, peneliti mengamati bahwa pelaksanaan tugas di lingkungan BALURJALTIM telah berjalan sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku. Aktivitas organisasi dilaksanakan berdasarkan pembagian tugas yang jelas serta mengikuti arahan dan penugasan dari tingkat yang lebih tinggi. Dengan karakteristik tersebut, intensitas pekerjaan cenderung mengikuti dinamika penugasan organisasi sehingga peningkatan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas sistem pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh karakteristik pekerjaan dan tuntutan organisasi pada waktu tertentu.

Temuan tersebut diperkuat oleh hasil pernyataan tambahan dalam penelitian ini yang menunjukkan masih adanya beberapa aspek yang dapat menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sebagian responden menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan masih dirasakan kurang menantang, sebagian lainnya mengaku belum sepenuhnya memahami tujuan pekerjaan, terdapat kecenderungan

menunda penyelesaian pekerjaan pada sebagian responden, serta masih terdapat persepsi bahwa kontribusi individu belum sepenuhnya memberikan dampak terhadap pencapaian tujuan organisasi. Walaupun keempat pernyataan tersebut tidak digunakan sebagai indikator dalam model SEM-PLS, hasil tersebut memberikan gambaran bahwa peningkatan kinerja personel tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan Merit System, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana personel memaknai pekerjaannya, memahami tujuan organisasi, serta merasakan arti penting kontribusinya terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Merit System* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan tersebut dimungkinkan karena adanya karakteristik organisasi yang berbeda, baik dari sisi budaya organisasi, sistem kerja, maupun karakteristik responden. Dalam konteks BALURJALTIM, fungsi utama organisasi lebih berorientasi pada pelayanan dan pembinaan tenaga kerja bagi prajurit menjelang masa purnatugas. Karakteristik tersebut menyebabkan keberhasilan pelaksanaan tugas tidak hanya ditentukan oleh sistem pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan personel, koordinasi antarunit, serta dinamika penugasan organisasi.

Di sisi lain, hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menemukan bahwa hubungan antara *Merit System* dan Kinerja Personel tidak selalu bersifat langsung. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh *Merit System* terhadap kinerja sering kali bekerja melalui variabel lain, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, kompetensi, maupun *Employee Engagement*. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan implementasi *Merit System* memerlukan mekanisme pendukung agar mampu menghasilkan peningkatan kinerja secara optimal.

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Personel

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Personel. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SmartPLS, hubungan antara *Employee Engagement* dan Kinerja Personel memiliki arah hubungan yang positif serta memenuhi kriteria signifikansi statistik. Dengan demikian, Hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *Employee Engagement* yang menyatakan bahwa individu yang memiliki tingkat engagement tinggi akan menunjukkan semangat kerja, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Personel yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, bersedia bekerja sama dengan rekan kerja, serta memiliki inisiatif dalam menyelesaikan berbagai tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, *Employee Engagement* menjadi salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kualitas kinerja personel.

Apabila ditinjau dari perspektif *Social Exchange Theory*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara organisasi dan personel bersifat timbal balik. Ketika personel merasakan adanya dukungan organisasi, kesempatan berkembang, serta lingkungan kerja yang adil, maka mereka akan memberikan balasan dalam bentuk perilaku kerja yang positif. Bentuk balasan tersebut tercermin melalui meningkatnya komitmen, loyalitas, serta kesediaan untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan. Dengan demikian, *Employee Engagement* merupakan wujud nyata dari hubungan timbal balik antara organisasi dan personel yang berdampak pada peningkatan Kinerja Personel.

Peran *Employee Engagement* dalam Memediasi Pengaruh *Merit System* terhadap Kinerja Personel

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Merit System* terhadap Kinerja Personel. Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Bootstrapping* pada SmartPLS, jalur pengaruh tidak langsung antara *Merit System* dan Kinerja Personel melalui *Employee Engagement* menunjukkan nilai Original Sample (O) yang positif, T Statistics yang lebih besar dari 1,96, serta P Values yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, Hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa *Merit System* berpengaruh positif terhadap Kinerja Personel melalui *Employee Engagement* dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa keberhasilan implementasi *Merit System* tidak hanya bergantung pada keberadaan aturan, prosedur, maupun sistem administrasi yang baik. Lebih dari itu, keberhasilan *Merit System* ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun persepsi positif personel terhadap sistem yang diterapkan. Ketika personel merasakan bahwa organisasi menerapkan prinsip objektivitas, transparansi, dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, maka akan tumbuh rasa percaya terhadap organisasi. Kepercayaan tersebut selanjutnya berkembang menjadi *Employee Engagement* yang mendorong personel bekerja dengan lebih antusias, memiliki komitmen yang tinggi, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Temuan ini memperkuat *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan individu merupakan hubungan timbal balik yang didasarkan pada pertukaran manfaat. Organisasi yang memberikan perlakuan yang adil melalui penerapan *Merit System* akan memperoleh balasan berupa meningkatnya keterikatan personel terhadap organisasi. Keterikatan tersebut kemudian diwujudkan dalam bentuk perilaku kerja yang positif sehingga berdampak pada peningkatan Kinerja Personel. Dengan demikian, *Employee Engagement* menjadi bentuk respons personel atas dukungan organisasi yang diberikan melalui implementasi *Merit System*.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *Employee Engagement* yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sistem pengelolaan sumber daya manusia yang baik belum tentu menghasilkan kinerja yang optimal apabila belum mampu membangun keterlibatan personel secara emosional maupun profesional. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya memerlukan sistem yang baik, tetapi juga membutuhkan strategi yang mampu memperkuat keterikatan personel terhadap organisasi.

Temuan penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja pegawai. Penelitian-penelitian tersebut menjelaskan bahwa berbagai kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, termasuk *Merit System*, akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa *Employee Engagement* merupakan mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kebijakan pengelolaan sumber daya manusia dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja organisasi.

Temuan Empiris Penelitian

Temuan mengenai tantangan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian personel masih merasakan adanya ruang untuk memperoleh pengalaman kerja yang lebih beragam. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, kondisi tersebut dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk mengembangkan strategi

job enrichment, rotasi tugas secara terencana, maupun peningkatan kesempatan mengikuti program pengembangan kompetensi. Langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi intrinsik personel sekaligus memperkuat kesiapan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis.

Selanjutnya, temuan mengenai pemahaman terhadap tujuan pekerjaan menunjukkan pentingnya komunikasi organisasi yang berkelanjutan. Personel yang memahami hubungan antara tugas yang dilaksanakan dengan tujuan organisasi akan lebih mudah membangun rasa memiliki (*sense of belonging*) serta memahami arti penting kontribusi yang diberikan. Oleh karena itu, penyampaian sasaran organisasi secara konsisten melalui briefing, evaluasi berkala, maupun forum komunikasi internal dapat menjadi salah satu strategi untuk memperkuat keterlibatan personel.

Temuan berikutnya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi masih memiliki peluang untuk memperkuat budaya kerja melalui mekanisme monitoring, evaluasi, dan pemberian umpan balik yang berkesinambungan. Upaya tersebut tidak dimaksudkan sebagai bentuk pengawasan semata, tetapi sebagai proses pembelajaran organisasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan.

Selain itu, temuan mengenai persepsi terhadap kontribusi individu memberikan gambaran bahwa organisasi perlu terus membangun komunikasi yang bersifat partisipatif. Ketika personel memahami bahwa setiap tugas yang dilaksanakan memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, maka rasa memiliki terhadap organisasi akan semakin meningkat. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memperkuat *Employee Engagement*, yang berdasarkan hasil penelitian terbukti berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Personel.

Apabila dikaitkan dengan hasil pengujian hipotesis, temuan empiris ini memberikan penjelasan yang saling melengkapi terhadap hasil analisis SEM-PLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Merit System* belum berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Personel, namun memberikan pengaruh yang signifikan melalui *Employee Engagement*. Temuan empiris menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana personel memaknai pekerjaannya, memahami tujuan organisasi, serta merasakan arti penting kontribusinya terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil analisis statistik dan temuan empiris saling memperkuat dalam menjelaskan dinamika pengelolaan sumber daya manusia di BALURJALTIM.

Secara keseluruhan, temuan empiris penelitian ini memberikan kontribusi praktis yang melengkapi hasil pengujian hipotesis. Selain memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel penelitian, hasil ini juga menawarkan beberapa area pengembangan yang dapat dipertimbangkan oleh BALURJALTIM dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi akademik melalui pengujian model SEM-PLS, tetapi juga menghasilkan rekomendasi praktis yang dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dan penyempurnaan organisasi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* merupakan faktor kunci dalam menjelaskan hubungan antara *Merit System* dan Kinerja Personel. Penerapan *Merit System* yang profesional, objektif, dan berbasis kompetensi merupakan fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Namun, manfaat sistem tersebut akan lebih optimal apabila diikuti dengan upaya organisasi dalam

membangun keterikatan personel terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kinerja personel tidak hanya ditentukan oleh kualitas sistem pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga oleh kondisi psikologis personel yang tercermin melalui tingkat *Employee Engagement*.

Selain itu, temuan empiris yang diperoleh melalui pernyataan tambahan pada kuesioner menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang memiliki peluang untuk terus dikembangkan, antara lain peningkatan pemahaman personel terhadap tujuan organisasi, penguatan makna pekerjaan, pengembangan variasi tugas, serta peningkatan kesadaran mengenai pentingnya kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan tersebut tidak bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis, melainkan melengkapi hasil analisis kuantitatif dengan memberikan gambaran mengenai area-area pengembangan organisasi yang dapat menjadi perhatian pada masa mendatang.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi dalam memperkuat kajian Administrasi Publik, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi BALURJALTIM dalam mengoptimalkan implementasi *Merit System* melalui penguatan *Employee Engagement* sebagai upaya meningkatkan Kinerja Personel secara berkelanjutan.

Rekomendasi untuk BALURJALTIM. BALURJALTIM dapat memperkuat *employee engagement* melalui pola komunikasi internal yang lebih terbuka, inklusif, dan mampu membangun keterikatan lintas status kepegawaian, khususnya antara personel TNI yang relatif baru bergabung, ASN, dan tenaga honorer. Atasan tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pihak yang menyediakan ruang komunikasi untuk menyampaikan kendala pekerjaan, kebutuhan personel, serta gagasan perbaikan, sehingga pegawai merasa didengar, dihargai, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Selain itu, penguatan *employee engagement* dapat dilakukan melalui *job enrichment*, pemberian tanggung jawab secara bertahap, variasi atau rotasi tugas, serta pelibatan personel dalam penyelesaian masalah dan kegiatan lintas fungsi. Pemberian tantangan tersebut tidak sekadar menambah beban pekerjaan, tetapi diarahkan untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan kompetensi, menangani proyek kecil, menghasilkan inovasi pelayanan, dan menunjukkan kemampuan yang dimiliki. BALURJALTIM juga perlu memperkuat aspek pengembangan diri dan karier melalui pemetaan kompetensi sesuai jenis pekerjaan yang selanjutnya dihubungkan dengan program pelatihan, mentoring, pengalaman penugasan, dan peluang pengembangan karier. Dengan demikian, pengembangan personel tidak berhenti pada keikutsertaan dalam pelatihan, tetapi membentuk keterkaitan yang jelas antara peningkatan kompetensi, kesempatan menerapkan kemampuan, pemberian tanggung jawab, dan perkembangan karier.

Rekomendasi untuk Diswapersal. Diswapersal diharapkan dapat terus memperkuat pembinaan personel melalui pendekatan yang mengintegrasikan ketegasan dalam pelaksanaan tugas dengan komunikasi yang humanis. Struktur hierarki, disiplin, dan rantai komando tetap menjadi unsur penting dalam lingkungan organisasi militer untuk menjamin keteraturan, kepatuhan, dan efektivitas pelaksanaan tugas, tetapi dalam situasi yang memungkinkan hubungan antara atasan dan bawahan dapat dibangun secara lebih terbuka, komunikatif, dan bersahabat tanpa mengurangi kewibawaan maupun batas-batas hierarki. Pendekatan tersebut dapat diwujudkan melalui komunikasi interpersonal yang baik, perhatian terhadap kondisi personel, pemberian apresiasi atas kontribusi, serta kesediaan atasan untuk mendengarkan kendala, saran, dan masukan bawahan. Dalam kegiatan atau proyek berskala kecil, personel juga dapat diberikan ruang untuk menyampaikan gagasan dan pertimbangan berdasarkan pengalaman lapangan, sementara

kewenangan pengambilan keputusan tetap berada pada atasan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penguatan aspek tersebut penting karena *employee engagement* tidak hanya terbentuk dari kemampuan personel dalam melaksanakan tugas, tetapi juga dari perasaan dihargai, diperhatikan, didengarkan, dan menjadi bagian dari organisasi. Oleh karena itu, Diswapersal dapat mempertimbangkan penguatan pedoman pembinaan personel yang menyeimbangkan aspek kedisiplinan dan kepatuhan terhadap rantai komando dengan komunikasi yang humanis, dukungan, penghargaan, dan keterbukaan terhadap masukan. Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong personel untuk tidak hanya melaksanakan tugas berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga memiliki inisiatif, rasa tanggung jawab, dan kemauan untuk memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Saran bagi Penelitian Selanjutnya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan BALURJALTIM, terutama terkait pengembangan karier dan keberlanjutan pengembangan kompetensi personel. Kajian mendatang tidak hanya dapat menganalisis hubungan antara sistem merit, *employee engagement*, dan kinerja, tetapi juga mengkaji pengaruh kesempatan pengembangan karier, kejelasan arah karier, mentoring, variasi penugasan, dan pengembangan kompetensi terhadap keterikatan serta kinerja personel dalam jangka panjang. Selain itu, efektivitas BALURJALTIM perlu dikaji tidak hanya berdasarkan terlaksananya pelatihan atau jumlah calon purna TNI dan keluarganya yang mengikuti program, tetapi juga berdasarkan keberlanjutan manfaat yang diperoleh setelah peserta menyelesaikan pelatihan. Penelitian selanjutnya dapat menelusuri sejauh mana keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh peserta mampu diterapkan dalam kehidupan maupun pekerjaan berikutnya, termasuk kemampuan mengembangkan usaha atau pekerjaan, meningkatkan kemandirian ekonomi, serta menghadapi berbagai kendala setelah meninggalkan BALURJALTIM. Kajian terhadap kondisi alumni juga penting untuk mengetahui pemanfaatan keterampilan, akses terhadap pekerjaan atau usaha, kebutuhan dukungan lanjutan, hambatan dalam menerapkan hasil pelatihan, serta kemungkinan perlunya mekanisme pendampingan, pemantauan, dan jejaring alumni. Dengan demikian, keberhasilan BALURJALTIM tidak hanya dinilai dari terlaksananya program pembekalan, tetapi juga dari sejauh mana program tersebut memberikan manfaat nyata dan berkelanjutan bagi peserta setelah menyelesaikan pelatihan. Penelitian berikutnya juga disarankan menggunakan pendekatan longitudinal dengan pengukuran pada beberapa periode waktu untuk memperoleh gambaran mengenai perubahan *employee engagement*, kompetensi, kinerja, dan kesiapan karier personel dari waktu ke waktu. Pendekatan tersebut dapat memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai keberlanjutan dampak program pengembangan personel serta menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi tidak hanya pada pelaksanaan program, tetapi juga pada manfaat dan dampak jangka panjang bagi personel, alumni, organisasi, dan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Brewer, G. A., Kellough, J. E., & Rainey, H. G. (2022). The importance of merit principles for civil service systems: Evidence from the U.S. federal sector. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 686–708. <https://doi.org/10.1177/0734371X211026008>
- Hair, J. F., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- 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>
- Kusuma, M. A. D., Sulistiyanto, & Arfah. (2023). Analysis of the role of Balurjaltim in the preparation of services and PNS of the Navy pre pension. *International Journal of Education & Social Sciences*, 4(2), 596–601. <https://www.ijess.org/wp-content/uploads/2023/03/IJESSP24510172.pdf>
- Karataş, A. (2025). Kamu çalışanlarında algılanan meritokrasinin psikolojik yansımaları: Bağlılık ve güven boyutlarıyla bir değerlendirme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 11(2), 497–522. <https://doi.org/10.20979/ueyd.1708024>
- Livanelioğlu, N., & Sunay, H. (2025). Kamu sektörü spor çalışanlarının liyakat algısı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 174–188. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1615118>
- Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, 99(4), 740–757. <https://doi.org/10.1111/padm.12708>
- Mulaphong, D. (2023). Does meritocracy produce desirable outcomes for public organizations? Results of a worldwide expert survey from 149 nations. *Public Integrity*, 25(6), 578–598. <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2074763>
- Oliveira, A., et al. (2023). *Merit principles in public organizations: A systematic literature review*. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en>.
- Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan kebijakan sistem merit: Praktik terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 401–422. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.744>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1)*. United Nations.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators (WGI)*.