

Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Need for Achievement* dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance*: *Merit System* sebagai Moderator

The Effect of Perceived Organizational Support, Need for Achievement, and Transformational Leadership on Employee Performance: Merit System as a Moderator

Nurul Izati

Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya, Palembang
E-mail: izatinurulnew@gmail.com

Azhar*

Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya, Palembang
E-mail: azhar@fisip.unsri.ac.id

Sena Putra Prabujaya*

Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya, Palembang
E-mail: senaprabujaya@fisip.unsri.ac.id

ABSTRACT

Employee performance is multidimensional, comprising in-role performance and extra-role performance combined to measure it holistically. This study aims to examine the influence of Perceived Organizational Support (POS), Need for Achievement, and Transformational Leadership on Employee Performance with Merit System as a moderating variable in the North Musi Rawas District Government. Based on the Slovin formula (10 percent margin of error), the minimum sample size is 96 Civil Servants selected using non-probability sampling technique (convenience sampling). Data analysis is conducted using Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS) with the assistance of SmartPLS version 4 for Windows software. The study findings indicate a positive and significant influence of Perceived Organizational Support (POS) and Need for Achievement on Employee Performance. However, the influence of Transformational Leadership on Employee Performance shows a negative albeit insignificant result. Additionally, no significant influence is found from the Merit System as a moderating variable on the relationship between POS, Need for Achievement, Transformational Leadership, and Employee Performance. These emphasize the importance of strengthening organizational support, developing appropriate training programs, implementing a better merit system, and aligning leadership styles with organizational conditions to enhance public sector employee performance.

Keywords: *Employee performance, Merit System, need for achievement, Perceived Organizational Support (POS), transformational leadership.*

ABSTRAK

Kinerja pegawai bersifat multidimensi yang dapat meliputi *in-role performance* dan *extra-role performance* yang dikombinasikan untuk mengukur kinerja pegawai secara lebih holistik khususnya pada sektor publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *Perceived Organizational Support (POS)*, *Need for Achievement*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Merit System* sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara. Berdasarkan rumus *Slovin* (margin error 10 persen) didapat jumlah sampel minimal yakni 96 PNS yang dipilih menggunakan teknik *non-probability sampling (convenience sampling)*. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan *software SmartPLS version 4 for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Performance*, serta antara *Need for Achievement* dan *Employee Performance*. Namun, pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* menunjukkan hasil negatif meskipun tidak signifikan. Selain itu, tidak ditemukan adanya pengaruh signifikan dari *Merit System* sebagai variabel moderasi terhadap hubungan antara *POS*, *Need for Achievement*, *Transformational Leadership*, dan *Employee Performance*. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan dukungan organisasional, pengembangan program pelatihan yang sesuai, serta implementasi sistem merit yang lebih baik, serta keselarasan gaya kepemimpinan dengan kondisi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai sektor publik.

Kata kunci: *Employee performance, Merit System, need for achievement, Perceived Organizational Support (POS), transformational leadership.*

***Corresponding author**

PENDAHULUAN

ASN sebagai sumber daya manusia penggerak dalam proses pelayanan publik dituntut untuk mampu memberikan atau menunjukkan kinerja yang optimal. Kinerja ASN menjadi ujung tombak keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Setiawan, 2018), meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Namun, menurut Bima (Kepala BKN), kinerja ASN saat ini masuk kategori *deadwood* (kayu mati) yang artinya performa dan kinerja tersebut sangat rendah bahkan berkinerja buruk (Karunia, 2022), termasuk Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara. Berdasarkan Laporan Hasil Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN Instansi di Wilayah Kerja Kantor Regional BKN VII, Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara mendapatkan kategori “sangat rendah”, yang mana salah satu kriteria penilaian yakni kinerja pegawai.

Permasalahan kinerja pegawai merupakan permasalahan yang kompleks yang melibatkan banyak kriteria pengukuran dan faktor yang mempengaruhi. Kinerja pegawai merupakan bentuk perilaku atau upaya yang ditunjukkan karyawan dalam suatu organisasi (Kia *et al.*, 2019; Bui *et al.*, 2021), yang bersifat multidimensi meliputi kinerja tugas (*in-role performance*) dan kinerja di luar peran tugas (*extra-role performance*) (Stirpe, 2022; Elsouk *et al.*, 2021). Umumnya, teori-teori kinerja sering berfokus pada tugas- tugas pokok (*in-role*) (Qalati *et al.*, 2022), sedangkan dimensi *extra-role* memberikan pengakuan terhadap pentingnya perilaku yang tidak selalu terukur secara formal dalam tugas-tugas pokok. Kombinasi keduanya memungkinkan penilaian yang lebih holistik terhadap kinerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki peran dan tanggung jawab lebih kompleks.

Menurut (Stamper, 2003), lingkungan kerja yang positif, mendukung dan berfokus pada karyawan dapat berdampak pada loyalitas karyawan. *Social exchange theory* mengungkap bahwa ketika suatu organisasi memberikan perlakuan melalui kebijakan yang bermanfaat bagi karyawannya maka karyawan akan memiliki pemahaman untuk melakukan hal yang sama (Li *et al.*, 2022), sehingga akan berpengaruh pada dedikasi dan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Levinson, 1965). Apabila karyawan percaya bahwa organisasi menunjukkan kepedulian atas kesejahteraan dan menghargai pekerjaan mereka, mereka akan merasa bertanggung jawab dan memberikan hal yang sama, menunjukkan kinerja yang baik (*in-role performance*) bahkan melebihi daripada sekedar pemenuhan kewajiban (*extra-role performance*) (Eisenberger *et al.*, 2002), dalam (Sinha & Laghate, 2023). Keyakinan yang dimiliki karyawan bahwa organisasi mampu menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraannya dikenal dengan istilah *Perceived Organizational Support* (Deschênes, 2023).

Kinerja pegawai juga berkaitan dengan motivasi intrinsik (Brief & Aldag, 1977), seperti *Affiliation need*, *Achievement need*, dan *Power need* ((McClelland (Condrey, n.d.)). George dan Jones (2012) menyatakan bahwa perilaku organisasi relevan dengan karakteristik personal salah satunya ialah *Need for achievement* yaitu sebuah kebutuhan untuk berjuang untuk sukses dan mencapai tujuan yang diinginkan, seperti menguasai lingkungan, berkinerja baik, dan unggul melebihi orang lain (Lin *et al.*, 2020). Meta-analisis di bidang administrasi publik menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja dan prestasi kerja (Guo *et al.*, 2021), mendorong karyawan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan dan meningkatkan kinerja (Cai *et al.*, 2021), mengarahkan individu memilih dan mendekati tantangan, dan mempengaruhi respon individu terhadap sistem kerja dengan *high performance* (Agarwal, 2022).

Keberhasilan suatu organisasi juga tidak terlepas dari peran pemimpin (Suryono,

2011 dalam Fanani *et al.*, 2020). Kepimipinan yang transformasional (*Transformational Leadership*) dapat meningkatkan kesadaran anggota mengenai pentingnya tugas dan kinerja mereka dan mendorong mereka untuk bekerja demi kebaikan organisasi daripada sekedar keuntungan pribadi (George & Jones, 2012; Lai *et al.*, 2020), yang akhirnya akan berpengaruh pada kinerja pegawai (Arif, 2021; Supardi & Anshari, 2022). Menurut Buil *et al.*, (2019), *Transformational Leadership* efektif untuk mendorong kinerja tugas (*in-role*) dan kinerja diluar tugas (*extra-role performance*). Mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang baik (Bakker *et al.*, 2022), dengan menunjukkan kepercayaan pada ide-ide yang "out-of-the-box" atau ide baru (Bunjak *et al.*, 2022). Oleh karena itu, *Transformational Leadership* memainkan peran penting dalam menentukan prestasi kerja karyawan (Dvir *et al.*, 2002), dalam Sungu *et al.*, 2019).

Meskipun *Transformational Leadership* sering dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun, efektivitasnya dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi tertentu, terutama dalam lingkungan organisasi publik yang lebih birokratis. Menurut penelitian Smith dan Peters (2020), dalam organisasi yang memiliki struktur hierarki yang kaku dan birokrasi yang tinggi, fleksibilitas dan kreativitas yang diharapkan dari *Transformational Leadership* seringkali dibatasi oleh aturan dan regulasi yang ketat. Hal ini dapat menghambat kemampuan pemimpin untuk mendorong perubahan yang cepat dan inovatif. Miller (2019) menyatakan bahwa organisasi publik sering menghadapi tantangan dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional karena adanya resistensi terhadap perubahan dan budaya kerja yang sudah lama tertanam. Stoker *et al.* (2016) menekankan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan agar sesuai dengan konteks spesifik organisasi, seperti memberikan perhatian lebih pada komunikasi dan keterlibatan pegawai untuk mengatasi hambatan-hambatan ini. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh *Transformational Leadership* terhadap kinerja pegawai khususnya pada sektor publik menarik untuk dilakukan.

Disisi lain, Pemerintah Indonesia telah membentuk suatu sistem dalam upaya meningkatkan pengelolaan manajemen ASN yaitu melalui *merit system*, dimana penerimaan dan promosi bagi pegawai dilakukan atas pertimbangan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, bukan karena kedekatan dan kepentingan termasuk dalam hal politik (PPS-KASN, 2019)), dengan harapan dapat meningkatkan prestasi kerja (Beriansyah *et al.*, 2022), menciptakan lingkungan yang adil, kompetitif, dan meningkatkan produktivitas (Tamarengki, 2019), serta melindungi karier ASN dari politisasi (Sophianingrum *et al.*, 2020). Penerapan *merit system* yang baik dapat memberikan kontribusi sejauh mana keberhasilan faktor-faktor seperti dukungan organisasi, karakteristik individu dan peran pemimpin dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini ingin melihat bagaimana *employee performance* dapat dipengaruhi oleh faktor organisasi melalui variabel *perceived organizational support*, faktor karakteristik individu melalui variabel *need for achievement*, dan faktor peran pemimpin melalui variabel *transformational leadership*, dan bagaimana *merit system* dapat memberikan pengaruh moderasi pada ketiga hubungan tersebut. Dengan kata lain, kebaruan dari penelitian ini terletak pada studi komprehensif dengan menggabungkan lima variabel ke dalam satu model penelitian yang utuh sehingga diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Perceived Organizational Support

Perceived Organizational Support (POS) dikemukakan oleh Robert Eisenberger pada tahun 1986 yang didasarkan pada teori pertukaran sosial (Elsouk *et al.*, 2021), yang didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai perhatian dan nilai yang diberikan organisasi dengan mempertimbangkan kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Bohle *et al.*, 2018; Suifan *et al.*, 2018). POS merupakan persepsi atau kepercayaan pegawai tentang sejauh mana intansi atau organisasi menghargai kontribusi yang mereka berikan dan peduli tentang kesejahteraan pegawainya (Stephen, 2023). Kepedulian organisasi tentang kemakmuran dan masa depan karyawan, membuat karyawan merasa penting dan berarti (Asgari *et al.*, 2020), menciptakan rasa kebermaknaan dalam diri (Ridwan *et al.*, 2020), serta persepsi dan emosi positif lainnya (Wen *et al.*, 2019). Karyawan cenderung akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan (Thompson *et al.*, 2020). *Perceived Organizational Support* pada dasarnya mengacu pada bagaimana organisasi mengapresiasi kontribusi dari karyawan dan menunjukkan kepedulian terkait kesejahteraan karyawan (Eisenberger *et al.*, 2020). Penelitian kali ini mengadopsi sembilan item yang merupakan bagian dalam *Survey of Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh (Eisenberger *et al.*, 2020).

Need for Achievement

McClelland (1987), mendefinisikan *Need for Achievement* sebagai bentuk dorongan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, mencapai tujuan yang menantang dan kemauan untuk berusaha mencapai keunggulan atau bersaing dengan orang lain (Agarwal, 2022). Menurut (Weiner, 1974 dalam Chang & Uen, 2022), *Need for Achievement* merupakan sifat kepribadian yang mengacu pada keinginan untuk menyelesaikan tugas yang melibatkan perjuangan dan perencanaan untuk mencapai keunggulan, yang penggerak utamanya adalah tekad dan komitmen yang dimiliki individu untuk melakukan lebih baik daripada orang lain (Brunstein & Heckhausen, 2018 dalam Wu *et al.*, 2022). Individu dengan tingkat *Need for Achievement* yang lebih tinggi berkinerja lebih baik daripada mereka yang memiliki *Need for Achievement* lebih rendah (Cai *et al.*, 2021). Menurut McClelland (1987), orang yang memiliki *Need for Achievement* tinggi memiliki karakteristik: inovatif, membutuhkan umpan balik (*feedback*), memiliki rasa tanggung jawab personal terhadap kinerja, memiliki karakter *persistence*, dan menyukai tugas-tugas sulit yang menantang.

Transformational Leadership

Transformational Leadership diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 (Buil *et al.*, 2019), sebagai kemampuan pemimpin untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan organisasi daripada sekedar berfokus pada kepentingan pribadi (Kuhnert & Lewis, 1987 dalam Qalati *et al.*, 2022). *Transformational Leadership* memotivasi anggota untuk tampil dan bekerja lebih baik dari biasanya (Park *et al.*, 2022; Sürücü *et al.*, 2022). Pemimpin yang transformasional mampu menjadi panutan yang dikagumi, dihormati dan dipercaya, memberikan perhatian pada proses pengembangan diri pengikut, mendorong inovasi dan menginspirasi untuk mengutamakan kepentingan organisasi (Avolio dan Bass 2002; Bass 1990 dalam Chen *et al.*, 2018). Namun Hassan *et al.* (2022) menyoroti bahwa meskipun kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja pegawai, keberhasilannya sangat tergantung pada dukungan organisasi yang kuat dan sistem penghargaan yang adil. Menurut Bass *Transformational Leadership* ditandai dengan empat hal yaitu: 1) *Idealized influence*, 2) *Inspirational motivation*, 3) *Intellectual*

stimulation, dan 4) *Individualized consideration* (Bakker *et al.*, 2022; Qalati *et al.*, 2022; Yücel, 2021).

Merit System

UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Raharjanto, 2019) menyebutkan bahwa instansi pemerintah harus menerapkan *Merit System* dalam manajemen ASN yang berdasar pada kualifikasi, kompetensi serta kinerja secara adil dan juga wajar tanpa membedakan latar belakang politik, warna kulit, ras, asal usul, agama, jenis kelamin, umur ataupun kondisi kecacatan (Buhori & Atmojo, 2022); (Basri & Sikumbang, 2018). Menurut Prasowo (2008) dalam Tamarengki (2019), *Merit System* merupakan suatu sistem promosi pegawai yang tidak melihat hubungan kekerabatan (*patrimonial*) tetapi didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan pengalaman pegawai, sehingga melahirkan aparatur yang kompeten, berintegritas, dan profesional (Buhori & Atmojo, 2022). Selain itu, pengangkatan, mutasi, promosi, penggajian, *reward* dan pengembangan karir juga harus dilakukan berdasarkan kualifikasi kompetensi dan *Employee Performance*. Prasowo (2008) dalam Tamarengki, (2019). Basri dan Sikumbang (2018) mengemukakan aspek dari *Merit System* yang dapat dijadikan tolak ukur yaitu: 1) kebijakan penilaian prestasi kerja, 2) penghasilan, 3) karir, dan 4) pelatihan.

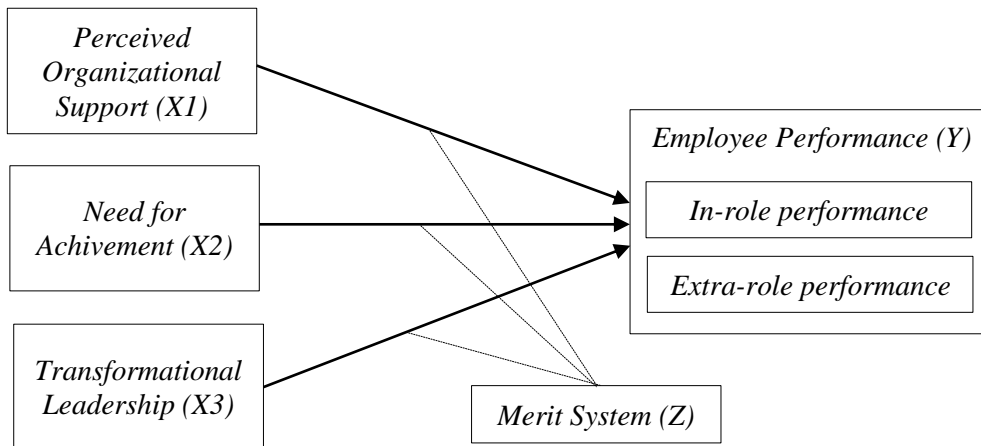
Employee Performance

Kinerja dapat dimaknai sebagai tindakan atau upaya *achieving, performing* dan *accomplishing* yang ditunjukkan oleh individu (Dagnew Gebrehiwot & Elantheraiyan, 2023). *Employee Performance* bersifat multidimensi yang meliputi *in-role performance* dan *extra-role performance* (Stirpe, 2022; Motowidlo *et al.*, 1997; Motowidlo & Van Scooter, 1994 dalam Ariani, 2010; Elsouk *et al.*, 2021). *In-role performance* mengacu pada tugas formal dan tanggung jawab yang tertulis dalam deskripsi pekerjaan atau kontrak kerja (Wang *et al.*, 2021), biasanya diakui oleh sistem penghargaan formal (Story & Castanheira, 2019; Call & Ployhart, 2021; Cheng, 2021). Sebaliknya, *extra-role performance* fokus pada kesediaan karyawan melakukan apapun di luar pekerjaannya dengan efek tidak langsung pada pekerjaan inti seperti misalnya perilaku membantu rekan kerja (Stirpe, 2022).

Adapun indikator *in-role performance* menurut (Eisenberger *et al.*, 2001) terdiri dari empat item indikator yaitu: 1) Memenuhi persyaratan wajib dalam kinerja; 2) Memenuhi tanggung jawab spesifik yang telah ditentukan sesuai *job-desc*; 3) Melakukan tugas-tugas yang diberikan; dan 4) Menyelesaikan tugas yang diberikan secara memadai (*Adequately*). Disisi lain Eisenberger *et al.* (2001), mengungkapkan bahwa perilaku *extra-role* dapat dilihat dari: 1) *aiding fellow employees*; 2) *taking actions that protect the organization from risk*; 3) *offering constructive suggestions*; dan 4) *gaining knowledge and skills beneficial to the organization*. Dalam pengukuran kinerja pegawai yang cukup kompleks khususnya pada Pegawai Negeri Sipil, kombinasi indikator antara *in-role* dan *extra-role performance* diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terkait bagaimana pegawai memberikan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini melibatkan lima variabel penelitian dengan model konseptual penelitiannya adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Rumusan Hipotesis

Need for Achievement & Employee Performance

McClelland (1987) mengungkapkan bahwa seseorang dengan tingkat kebutuhan pencapaian yang tinggi akan cenderung berusaha mencapai tujuan dan tugas secara lebih baik. Pegawai yang memiliki tingkat *Need for Achievement* yang tinggi akan cenderung memiliki motivasi intrinsik untuk mencapai kinerja lebih baik. *Need for Achievement (NFA)* secara signifikan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan di berbagai sektor dan industri (Perry & Jones, 2022). Karyawan dengan tingkat NFA yang tinggi cenderung mencapai tingkat kinerja

yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki tingkat NFA yang rendah. Oleh karena itu, hipotesis yang diusulkan adalah:

H2 : *Need for Achievement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*

Transformational Leadership & Employee Performance

Transformational Leadership adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dengan menunjukkan kepercayaan pada ide-ide baru pengikutnya dan mendukung pemikiran "out-of-the-box" mereka (Bunjak *et al.*, 2022)), sehingga mereka berkinerja lebih baik (Bakker *et al.*, 2022)). oleh karena itu, *Transformational Leadership* memainkan peran penting dalam menentukan prestasi kerja karyawan (Sungu *et al.*, 2019). Li *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Gooty *et al.* (2021) juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menghubungkan tujuan individu karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga menciptakan rasa tujuan bersama yang kuat.

Namun, efektivitas *Transformational Leadership* tidak selalu berlaku secara universal. Dalam konteks tertentu, seperti organisasi yang sangat birokratis atau memiliki budaya yang kurang fleksibel, pengaruh positif dari *Transformational Leadership* dapat terhalang. Meyer *et al.* (2023) menemukan bahwa dalam beberapa situasi, gaya kepemimpinan transformasional bisa bertentangan dengan struktur organisasi yang rigid, yang membatasi inovasi dan kreativitas yang menjadi inti dari *Transformational Leadership*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *Transformational Leadership* cenderung berpengaruh positif pada kinerja karyawan, konteks organisasi dan budaya juga memegang peranan penting dalam menentukan

sejauh mana pengaruh tersebut dapat diimplementasikan dengan efektif. Oleh karena itu, hipotesis yang diusulkan adalah:

H3 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*

Peran Mediator *Merit System*

Melalui *Merit System*, karyawan akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Kurniasih, 2023), karena adanya penilaian kinerja yang dicapai (Tamarengki, 2019). *Perceived Organizational Support* adalah keyakinan karyawan dalam merasakan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Ketika POS tinggi, karyawan cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik (Eisenberger *et al.*, 2020). Namun, peran moderator *Merit System* menjadi penting, Sistem merit yang adil dan transparan dapat memperkuat hubungan POS dan kinerja dengan memastikan bahwa dukungan organisasi diterjemahkan ke dalam penghargaan dan pengakuan yang konkret dan adil, sehingga karyawan merasa didukung dan dihargai secara nyata. Oleh karena itu, hipotesis yang diusulkan adalah:

H4 : Terdapat pengaruh Moderasi positif yang signifikan dari *Merit System* terhadap hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Performance*.

Need for Achievement (kebutuhan untuk berprestasi) adalah dorongan internal yang membuat individu berusaha untuk mencapai tujuan yang sulit dan berprestasi tinggi (McClelland & Winter, 2019). Karyawan dengan kebutuhan berprestasi tinggi akan berkinerja baik jika mereka melihat bahwa ada peluang untuk pengakuan dan penghargaan. Moderator *Merit System* berfungsi untuk memastikan bahwa upaya dan prestasi karyawan diakui dan dihargai sesuai dengan meritokrasi, sehingga memperkuat motivasi intrinsik mereka untuk berprestasi. Oleh karena itu, hipotesis yang diusulkan adalah:

H5 : Terdapat pengaruh Moderasi positif yang signifikan dari *Merit System* terhadap hubungan antara *Need for Achievement* dan *Employee Performance*.

Transformational Leadership adalah salah satu tipe kepemimpinan dimana pemimpin dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan perubahan positif (Bass & Riggio, 2019). Pemimpin yang transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan visi yang jelas, mendukung, dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Peran moderator *Merit System* adalah memastikan bahwa pengakuan dan penghargaan terhadap kinerja karyawan dilakukan secara adil dan berdasarkan prestasi nyata, sehingga meningkatkan efek positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan (Park & Pierce, 2021). Oleh karena itu, hipotesis yang diusulkan adalah:

H6 : Terdapat pengaruh Moderasi positif yang signifikan dari *Merit System* terhadap hubungan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Need for Achievement*, dan *Transformational Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Merit System* sebagai Pemoderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang ditujukan untuk menguji hubungan antara dua atau lebih variabel melalui pengujian hipotesis (Leavy, 2023), menggunakan teknik *survey research* yakni teknik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi dari subjek secara sistematis (Laaksonen, 2018). Penelitian menggunakan kuesioner yang disajikan dengan skala *likert* 5 poin yang dirancang berdasarkan definisi operasional variabel, melalui beberapa tahapan untuk

memastikan instrumen yang digunakan tersebut valid dan reliabel (Leavy, 2023). Kuesioner terdiri dari 56 item (55 item valid) yang mencakup: 8 item *Employee Performance* (Y) yang mengkombinasikan 4 indikator *In-role performance* (Eisenberger *et al.*, 2001) dan 4 indikator *Extra-role performance* ((George and Brief (1992) dalam (Eisenberger *et al.*, 2001)), kemudian 9 item *Perceived Organizational Support* (X1) – ((Eisenberger *et al.*, 1986), dalam (Eisenberger *et al.*, 2020)), 15 item *Need for Achievement* (X2) - McClelland (1987) (14 item valid), 12 item *Transformational Leadership* (X3) - Bass (1985), dan 12 item *Merit System* (Z) - Prasowo (2008) dalam (Tamarengki, 2019). Penelitian ini melibatkan 96 PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara sebagai sampel dengan teknik *non-probability sampling* (*non-random sampling techniques*) yaitu dengan *convenience sampling* (MuliSa, 2022). Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM-PLS menggunakan bantuan *software SmartPLS Version 4 for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Deskriptif

Responden dalam penelitian ini adalah 96 PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara dengan mayoritas berjenis kelamin Perempuan sejumlah 60 atau sebesar 63 persen dan 36 atau sebesar 37 persen berjenis kelamin laki-laki. Berdasarkan Golongan Ruang, sebanyak 13 responden (14 persen) merupakan PNS golongan II, 79 responden (82 persen) merupakan PNS golongan III, dan 4 responden (4 persen) golongan IV. Kemudian berdasarkan Jabatan, sebanyak 60 responden (62 persen) merupakan Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), 19 responden (20 persen) merupakan Jabatan Fungsional Umum (JFU), dan 17 responden (18 persen) merupakan Jabatan Struktural/ Administrasi. Selanjutnya, Berdasarkan Unit Kerja, sebanyak 36 responden (37 persen) merupakan PNS pada Dinas/ Badan Sekretariat/ Inspektorat, 2 responden (2 persen) merupakan PNS pada Kecamatan/ Kelurahan, 15 responden (16 persen) merupakan PNS pada Unit Kerja Kesehatan (RSUD/ Puskesmas), dan 43 responden (45persen) merupakan PNS pada Unit Kerja Pendidikan (Sekolah). Dan Berdasarkan Masa Kerja , sebanyak 53 responden (55persen) merupakan PNS dengan masa kerja 2-5 tahun, 16 responden (17persen) merupakan PNS dengan masa kerja 5-10 tahun, 22 responden (23persen) merupakan PNS dengan masa kerja 10-20 tahun, dan sebanyak 5 responden (5persen) merupakan PNS dengan masa kerja lebih dari 20 tahun.

Hasil Analisis Evaluasi *Measurement Model* (*Outer Model*)

Measurement Model atau *outer model* adalah bagian dari model SEM yang menggambarkan hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya. Adapun tahapan evaluasi meliputi: 1) Uji Validitas diantaranya Validitas Konvergen (Tabel 1 dan 2) dan validitas diskriminan (Tabel 3 dan 4); dan 2) Uji Reliabilitas (Tabel 5). Uji Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *outer loading* tahap I dan II sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai *Outer Loading* tahap I dan II

Variable	Indicator	Outer Loading		Ket.
		(I)	(II)	
<i>Perceived Organizational Support</i> (X1)	POS1	0.806	0.806	Valid
	POS2	0.883	0.883	Valid
	POS3	0.860	0.860	Valid
	POS4	0.840	0.840	Valid
	POS5	0.796	0.796	Valid
	POS6	0.881	0.882	Valid

<i>Variable</i>	<i>Indicator</i>	<i>Outer Loading</i>		<i>Ket.</i>
		(I)	(II)	
	<i>POS7</i>	0.546	0.546	Valid
	<i>POS8</i>	0.808	0.808	Valid
	<i>POS9</i>	0.817	0.817	Valid
<i>Need for Achievement (X2)</i>	<i>NfA1</i>	0.699	0.704	Valid
	<i>NfA10</i>	0.811	0.808	Valid
	<i>NfA11</i>	0.756	0.758	Valid
	<i>NfA12</i>	0.822	0.824	Valid
	<i>NfA13</i>	0.781	0.785	Valid
	<i>NfA14</i>	0.745	0.738	Valid
	<i>NfA15</i>	0.357	-	Tidak Valid
	<i>NfA2</i>	0.706	0.715	Valid
	<i>NfA3</i>	0.757	0.762	Valid
	<i>NfA4</i>	0.720	0.722	Valid
	<i>NfA5</i>	0.690	0.688	Valid
	<i>NfA6</i>	0.744	0.741	Valid
	<i>NfA7</i>	0.585	0.587	Valid
	<i>NfA8</i>	0.632	0.632	Valid
	<i>NfA9</i>	0.700	0.691	Valid
<i>Transformational Leadership (X3)</i>	<i>TL1</i>	0.912	0.912	Valid
	<i>TL10</i>	0.875	0.875	Valid
	<i>TL11</i>	0.878	0.878	Valid
	<i>TL12</i>	0.812	0.812	Valid
	<i>TL2</i>	0.906	0.906	Valid
	<i>TL3</i>	0.899	0.899	Valid
	<i>TL4</i>	0.879	0.879	Valid
	<i>TL5</i>	0.866	0.866	Valid
	<i>TL6</i>	0.910	0.910	Valid
	<i>TL7</i>	0.850	0.850	Valid
	<i>TL8</i>	0.888	0.888	Valid
	<i>TL9</i>	0.908	0.908	Valid
<i>Merit System (Z)</i>	<i>MS1</i>	0.773	0.773	Valid
	<i>MS10</i>	0.811	0.811	Valid
	<i>MS11</i>	0.588	0.588	Valid
	<i>MS12</i>	0.569	0.569	Valid
	<i>MS2</i>	0.859	0.859	Valid
	<i>MS3</i>	0.816	0.816	Valid
	<i>MS4</i>	0.858	0.858	Valid
	<i>MS5</i>	0.637	0.637	Valid
	<i>MS6</i>	0.763	0.763	Valid
	<i>MS7</i>	0.867	0.867	Valid
	<i>MS8</i>	0.853	0.853	Valid
	<i>MS9</i>	0.780	0.780	Valid
<i>Employee Performance (Y)</i>	<i>EP1</i>	0.726	0.726	Valid
	<i>EP2</i>	0.749	0.748	Valid

Variable	Indicator	Outer Loading		Ket.
		(I)	(II)	
	EP3	0.703	0.703	Valid
	EP4	0.714	0.714	Valid
	EP5	0.681	0.681	Valid
	EP6	0.663	0.663	Valid
	EP7	0.823	0.824	Valid
	EP8	0.700	0.700	Valid

Penelitian kali ini ditetapkan skor minimal yakni 0,5 (Chin, n.d.), oleh karena itu dari total 56 item (tahap I) terdapat 1 (satu) item yang tidak valid yaitu item *NfA15* (0,357) dan 55 item lainnya dianggap valid karena skor menunjukkan angka diatas (>0,5). Item yang tidak valid dikeluarkan dari model dan dilakukan estimasi ulang nilai *loading factor* (tahap II) terhadap 55 item dan didapatkan hasil dengan skor diatas (>0,5) dan dianggap valid. Selanjutnya untuk nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2. Nilai *Average varianve extracted (AVE)*

	<i>Average varianve extracted (AVE)</i>
EP	0.520
MS	0.595
NfA	0.530
POS	0.656
TL	0.778

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* masing-masing variabel memenuhi nilai minimal yang ditetapkan yakni ($\geq 0,50$), sehingga dapat dikategorikan valid. Selanjutnya untuk validitas diskriminan dilihat dari nilai *cross loading* dengan ketentuan korelasi indikator dengan variabelnya harus lebih besar daripada korelasi indikator dengan variabel lainnya, dan nilai *HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)* dibawah (<0,90). Adapun untuk nilai *cross loading* dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 3. Nilai *Cross Loadings*

	EP	MS	NfA	POS	TL
EP1	0.726	0.351	0.480	0.507	0.265
EP2	0.748	0.349	0.556	0.499	0.148
EP3	0.703	0.276	0.590	0.381	0.265
EP4	0.714	0.423	0.441	0.524	0.240
EP5	0.681	0.394	0.453	0.572	0.276
EP6	0.663	0.489	0.537	0.469	0.440
EP7	0.824	0.528	0.604	0.641	0.548
EP8	0.700	0.457	0.606	0.466	0.338
MS1	0.400	0.773	0.464	0.544	0.526
MS10	0.430	0.811	0.508	0.568	0.683
MS11	0.417	0.588	0.443	0.481	0.558
MS12	0.477	0.569	0.544	0.483	0.431
MS2	0.431	0.859	0.469	0.628	0.606
MS3	0.416	0.816	0.497	0.608	0.578
MS4	0.505	0.858	0.521	0.647	0.629
MS5	0.337	0.637	0.315	0.464	0.358
MS6	0.454	0.763	0.518	0.602	0.602
MS7	0.462	0.867	0.567	0.624	0.673

MS8	0.451	0.853	0.535	0.581	0.706
MS9	0.408	0.780	0.513	0.515	0.642
NfA1	0.486	0.340	0.704	0.459	0.346
NfA10	0.622	0.568	0.808	0.509	0.442
NfA11	0.635	0.569	0.758	0.597	0.520
NfA12	0.641	0.639	0.824	0.578	0.631
NfA13	0.596	0.633	0.785	0.645	0.639
NfA14	0.515	0.595	0.738	0.479	0.506
NfA2	0.539	0.515	0.715	0.523	0.348
	<i>EP</i>	<i>MS</i>	<i>NfA</i>	<i>POS</i>	<i>TL</i>
NfA3	0.557	0.435	0.762	0.469	0.386
NfA4	0.520	0.362	0.722	0.458	0.284
NfA5	0.540	0.430	0.688	0.453	0.463
NfA6	0.499	0.440	0.741	0.415	0.450
NfA7	0.431	0.187	0.587	0.211	0.180
NfA8	0.436	0.290	0.632	0.310	0.275
NfA9	0.472	0.430	0.691	0.421	0.390
POS1	0.624	0.583	0.491	0.806	0.461
POS2	0.685	0.639	0.612	0.883	0.457
POS3	0.587	0.562	0.538	0.860	0.480
POS4	0.583	0.652	0.492	0.840	0.558
POS5	0.553	0.648	0.490	0.796	0.443
POS6	0.541	0.729	0.524	0.882	0.576
POS7	0.352	0.374	0.370	0.546	0.318
POS8	0.611	0.608	0.652	0.808	0.544
POS9	0.535	0.529	0.548	0.817	0.523
TL1	0.432	0.689	0.540	0.533	0.912
TL10	0.355	0.706	0.518	0.547	0.875
TL11	0.358	0.653	0.506	0.535	0.878
TL12	0.410	0.575	0.524	0.543	0.812
TL2	0.371	0.703	0.520	0.522	0.906
TL3	0.380	0.701	0.535	0.538	0.899
TL4	0.397	0.678	0.486	0.495	0.879
TL5	0.326	0.687	0.455	0.490	0.866
TL6	0.406	0.698	0.526	0.519	0.910
TL7	0.401	0.667	0.568	0.537	0.850
TL8	0.414	0.665	0.543	0.567	0.888
TL9	0.384	0.681	0.487	0.524	0.908

Berdasarkan Tabel 3 tersebut dapat diketahui bahwa nilai *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstraknya lebih besar dibandingkan nilai *cross loading* indikator tersebut terhadap konstruk lainnya, sehingga seluruh indikator telah memenuhi *discriminant validity*. Kemudian untuk dan nilai *HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)* dapat dilihat pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Nilai *HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)*

	<i>HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)</i>
MS<-> EP	0.626
NfA<-> EP	0.818
NfA<-> MS	0.674
POS <-> EP	0.777
POS <-> MS	0.785
POS <-> NfA	0.687

	HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)
TL <-> EP	0.474
TL <-> MS	0.799
TL <-> NfA	0.604
TL <-> POS	0.631

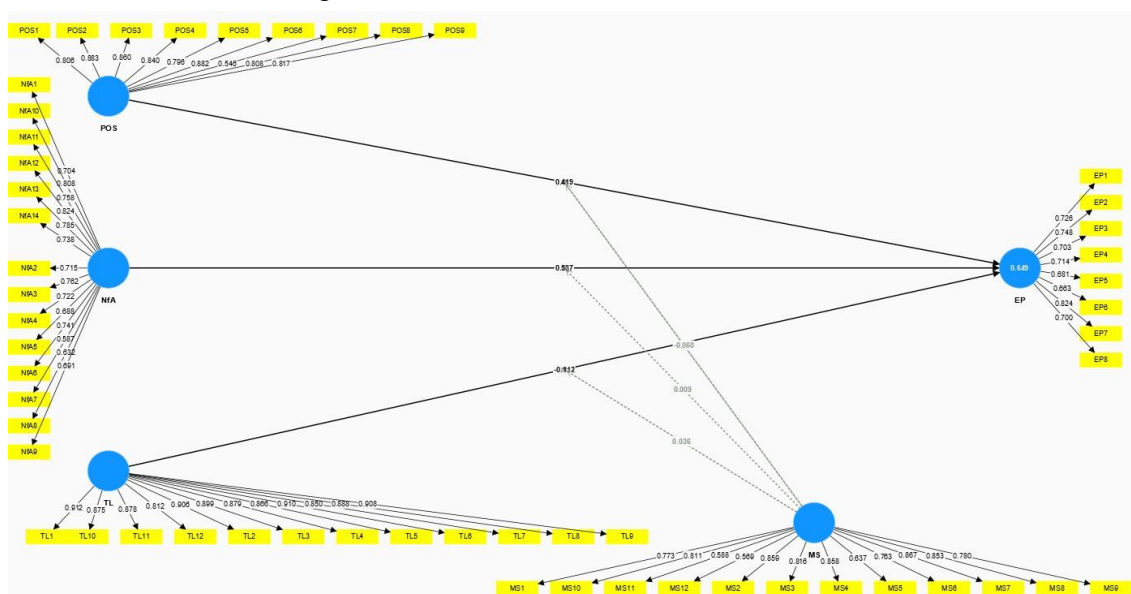
Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa *HTMT (Heterotrait Monotrait Ration)* menunjukkan nilai dibawah ($<0,9$) yang artinya telah memenuhi *discriminant validity*. Kemudian untuk uji reliabilitas dengan melihat nilai dari *Cronbach's Alpha* ($>0,70$) dan nilai *composite reliability* dengan nilai di atas ($>0,70$) dianggap sudah memiliki reliabilitas yang baik atau terkategori reliabel. Adapun nilai dari *Cronbach's Alpha* dan nilai *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 5. Hasil menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator dari masing- masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 5. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)
EP	0.867	0.870	0.896
MS	0.936	0.938	0.945
NfA	0.931	0.936	0.940
POS	0.932	0.942	0.944
TL	0.974	0.975	0.977

Hasil Analisis Evaluasi *Structural Model (Inner Model)*

Setelah berhasil menyelesaikan analisis *Measurement Model* atau *outer model*, langkah berikutnya adalah evaluasi *structural model* atau *inner model* yang menggambarkan hubungan antara variabel laten yang diidentifikasi dalam model penelitian. Adapun diagram jalur yang akan dilakukan evaluasi *structural model* atau *inner model* adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur

Untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai *Path*

Coefficients untuk mengetahui arah hubungan dan nilai *t-statistic* dan *p-values* untuk menentukan signifikansi. Nilai *path coefficient* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat dan positif (searah). Hubungan yang makin mendekati -1, mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (berlawanan arah) (Sarstetd et al., 2017). Sedangkan, Pada tingkat signifikansi 95% ($\alpha = 0,05$), apabila nilai *t-statistic* yang dihasilkan lebih dari ($>$) 1,96 atau *p-values* kurang dari ($<0,05$), maka konstruk atau variabel laten eksogen dinyatakan berpengaruh signifikan terhadap konstruk atau variabel laten endogen. Adapun hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Nilai *Original Sample*, *T-statistic* dan *P values*

	<i>Original Sample</i> (O)	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	<i>Keterangan</i>	<i>Hipotesis</i>
POS -> EP	0.419	5.018	0.000	Positif, signifikan	H diterima
NfA -> EP	0.537	4.413	0.000	Positif, Signifikan	H diterima
TL -> EP	-0.112	1.001	0.317	Negatif, tidak signifikan	H ditolak
MS x POS -> EP	-0.060	0.779	0.436	Negatif, tidak signifikan	H ditolak
MS x NfA -> EP	0.009	0.076	0.939	Positif, tidak signifikan	H ditolak
MS x TL -> EP	0.036	0.559	0.576	Positif, tidak signifikan	H ditolak

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa, pertama, pengaruh POS (X1) terhadap EP (Y) memiliki arah yang positif dengan nilai *Original Sample* 0.419 dan signifikan dengan nilai *T statistics* 5.018 ($>$ 1,96) dan nilai *P values* 0,000 ($<0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y), dengan demikian H1 diterima. Kedua, pengaruh NfA (X2) terhadap EP (Y) memiliki arah yang positif dengan nilai *Original Sample* 0,537 dan signifikan dengan nilai *T statistics* 4.413 ($>$ 1,96) dan nilai *P values* 0,000 ($<0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Need for Achievement* (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (Y), dengan demikian H2 diterima. Ketiga, pengaruh TL (X3) terhadap EP (Y) justru menunjukkan arah yang negatif dengan nilai *Original Sample* -0.112 namun tidak signifikan dengan nilai *T statistics* 1.001 ($>$ 1,96) dan nilai *P values* 0.317 ($<0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* (X3) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *Employee Performance* (Y), dengan demikian H3 ditolak. Kemudian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa bahwa moderasi *Merit System* (Z) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap hubungan antara *Perceived Organizational Support*, *Need for Achievement*, *Transformational Leadership* dan *Employee Performance*, dengan demikian H4, H5, H6 ditolak.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa, pertama, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (H1 diterima). Rhoades dan Eisenberger (2020) menunjukkan bahwa adanya dukungan organisasi berhubungan erat dengan peningkatan kinerja karyawan. Alidou dan Moussa (2016) juga menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam konteks Afrika. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki

tingkat kinerja yang lebih tinggi karena mereka merasa lebih terikat dengan organisasi dan lebih termotivasi untuk berkinerja dengan baik. Kebijakan seperti Tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) di Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara menjadi salah satu wujud dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. TPP tidak hanya sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan produktivitas. Kesempatan untuk pengembangan diri juga merupakan aspek penting dari dukungan organisasi. Program pengembangan karir atau peningkatan kualifikasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Oleh karena itu, peran dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak dapat diabaikan. Hal ini bukan hanya menjadi tanggung jawab bagi pimpinan dan manajemen, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang bagi keberhasilan dan kualitas layanan publik yang disediakan oleh Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara.

Kedua, bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Need for Achievement* dan *Employee Performance* pada Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara (Hipotesis II diterima). Jones dan Perry (2022) menunjukkan bahwa tingkat *NfA* secara signifikan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan di berbagai sektor dan industri, termasuk juga perilaku proaktif di tempat kerja (Wu & Cheb, 2020), dengan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan berinisiatif dalam mengambil tindakan proaktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam sektor publik, di mana tanggung jawab dan tuntutan terhadap kinerja cukup kompleks, keberadaan pegawai dengan tingkat *Need for Achievement* yang tinggi dapat menjadi aset berharga. Penguatan kebijakan yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan *NfA* individu dapat meningkatkan kinerja pegawai (Lam *et al.*, 2016). Contoh konkrit yang dapat dilakukan oleh organisasi yakni dengan menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan yang menekankan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, mendorong rasa pencapaian pribadi, dan memberikan insentif untuk pencapaian kinerja yang luar biasa.

Ketiga, temuan menunjukkan pengaruh negatif meskipun tidak signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Employee Performance* pada Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara (Hipotesis III ditolak). Bass (1985) menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui pengaruh inspirasional dan pengembangan pribadi. Namun, hasil yang negatif meskipun tidak signifikan mengindikasikan bahwa organisasi perlu memahami dan menerapkan praktik kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, faktor-faktor seperti hierarki yang kaku, birokrasi yang kompleks, dan regulasi yang banyak dapat mempengaruhi hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional yang cenderung memberikan otonomi, dorongan, dan dukungan kepada bawahan tidak selaras dengan hal tersebut. Selain itu, kondisi tersebut seringkali membatasi fleksibilitas dan inisiatif pegawai dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pengembangan pribadi, sulit diimplementasikan dalam lingkungan yang penuh dengan aturan dan prosedur yang kaku. Boerner *et al.* (2007) mengungkapkan bahwa dalam konteks di mana pengikut menunjukkan resistensi terhadap perubahan atau tidak responsif terhadap gaya kepemimpinan transformasional, hubungan antara *transformational leadership* dan kinerja bisa menjadi tidak signifikan.

Meskipun banyak literatur yang mendukung bahwa TL dapat meningkatkan

kinerja pegawai dengan cara memotivasi dan menginspirasi karyawan, dalam praktiknya, gaya kepemimpinan transformasional mungkin dipersepsikan sebagai tekanan atau tuntutan berlebihan untuk perubahan. Hal ini dapat terjadi jika pemimpin transformasional terlalu fokus pada perubahan dan inovasi tanpa mempertimbangkan kesiapan atau kebutuhan individu karyawan, yang akhirnya mengurangi kinerja mereka. Konteks organisasi di sektor publik, seperti birokrasi yang ketat dan kurangnya fleksibilitas, bisa membuat karyawan merasa tertekan di bawah Kepemimpinan Transformasional. Ini mengindikasikan bahwa pemimpin perlu menyesuaikan pendekatan untuk mempertimbangkan resistensi terhadap perubahan atau kebutuhan adaptasi karyawan. Penelitian mendatang perlu mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dan budaya organisasi dalam menerapkan TL. Melibatkan pegawai dalam proses perubahan dan memastikan bahwa mereka memiliki dukungan yang diperlukan dapat mengurangi persepsi tekanan dan meningkatkan kinerja.

PNS di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara mengalami keterbatasan otonomi dalam menjalankan tugas-tugas karena adanya aturan, prosedur, dan regulasi yang ketat. Tingkat fleksibilitas pegawai cenderung rendah dalam mengambil keputusan atau bertindak di luar peran. Selain itu, pegawai cenderung lebih terikat pada tugas-tugas rutin dan administratif dibandingkan pada inisiatif atau pekerjaan yang inovatif atau strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi dan menyederhanakan prosedur atau regulasi yang tidak perlu atau berlebihan untuk meningkatkan fleksibilitas dan otonomi PNS dalam menjalankan tugas-tugas mereka, sehingga implementasi dari *Transformational Leadership* dapat memberikan dampak yang lebih baik dalam peningkatan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang kontekstual yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi menjadi lebih mungkin untuk dilakukan daripada hanya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang justru berdampak negatif pada kinerja pegawai meskipun tidak signifikan dalam konteks penelitian ini.

Selanjutnya temuan keempat menunjukkan bahwa *Merit System* memiliki pengaruh moderasi negatif meskipun tidak signifikan dalam hubungan antara *Perceived Organizational Support (POS)* dan *Employee Performance (EP)*, yang mengakibatkan Hipotesis IV ditolak. Temuan ini bisa diinterpretasikan dari dua sudut pandang. Pertama, dalam kondisi di mana *Merit System* kurang memadai, dukungan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi (POS) menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang merasakan dukungan organisasi yang kuat cenderung memiliki kepuasan dan loyalitas yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka, meskipun *Merit System* tidak berfungsi optimal. Sebaliknya, dalam lingkungan di mana *Merit System* diimplementasikan dengan baik, pegawai lebih termotivasi oleh sistem merit yang adil dan transparan, yang mengurangi ketergantungan mereka pada dukungan organisasi sebagai motivasi utama. Dengan kata lain, pegawai dalam sistem meritokrasi cenderung lebih dipengaruhi oleh insentif formal daripada dukungan atau perhatian yang diberikan oleh organisasi.

Smith dan Johnson (2018) menemukan bahwa meskipun tidak signifikan secara statistik, *merit pay* dapat memoderasi hubungan antara POS dan EP secara negatif. Hal ini menunjukkan bahwa dalam situasi di mana *merit pay* kurang memadai, dukungan dan perhatian yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja mereka. Namun, ketika *merit pay* diterapkan dengan baik, fokus pegawai beralih dari dukungan organisasi ke insentif yang diberikan melalui *merit pay*. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya memahami konteks implementasi *Merit System*

dalam organisasi. Jika *Merit System* tidak berjalan optimal, organisasi harus fokus memperkuat POS untuk menjaga kinerja pegawai. Sebaliknya, *Merit System* yang efektif dapat menjadi alat motivasi utama, sehingga mengurangi ketergantungan pada aspek dukungan organisasi. Mengingat MS tidak berfungsi secara signifikan sebagai moderator, penting untuk mempertimbangkan variabel lain yang mungkin memoderasi hubungan ini. Salah satu variabel yang dapat dipertimbangkan adalah *Organizational Justice*, yang mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja mereka. Ketika pegawai merasa diperlakukan dengan adil dan proses pengambilan keputusan transparan, mereka cenderung merespons lebih positif terhadap POS dan meningkatkan kinerja mereka.

Kemudian temuan kelima menunjukkan bahwa *Merit System (MS)* memiliki pengaruh moderasi positif meskipun tidak signifikan terhadap hubungan antara *Need for Achievement (NfA)* dan *Employee Performance (EP)*, sehingga Hipotesis V ditolak. Meskipun hasil ini tidak signifikan secara statistik, ada indikasi bahwa implementasi *Merit System* yang baik dapat mendukung motivasi intrinsik pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi akan pencapaian (*Need for Achievement*). Karyawan dengan NfA yang tinggi cenderung memiliki dorongan kuat untuk mencapai tujuan dan unggul dalam pekerjaan mereka. *Merit System* yang efektif dapat memperkuat dorongan ini dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja mereka. Ketika *Merit System* dijalankan dengan jelas dan konsisten, ia memberikan sinyal kepada pegawai bahwa kinerja mereka diakui dan dihargai. Ini dapat meningkatkan keyakinan pegawai bahwa upaya mereka akan menghasilkan hasil yang positif, memperkuat hubungan antara NfA dan kinerja mereka (Vroom, 1964).

Studman dan Smith (2021) menemukan bahwa *merit-based compensation* memainkan peran moderasi positif, meskipun tidak signifikan secara statistik, dalam hubungan antara NfA dan EP. Hal ini mengindikasikan bahwa, meski secara statistik tidak signifikan, adanya *sistem merit-based* dapat memperkuat hubungan antara kebutuhan akan pencapaian dan kinerja pegawai. Maka, dapat disimpulkan bahwa meskipun pengaruh moderasi *Merit System* tidak signifikan, *Merit System* yang efektif dapat mendukung motivasi intrinsik karyawan yang memiliki kebutuhan tinggi akan pencapaian. Organisasi perlu mengatasi hambatan birokrasi dan kompleksitas aturan untuk meningkatkan efektivitas *Merit System*, sehingga dapat lebih efektif dalam mendukung kinerja pegawai dengan kebutuhan tinggi akan pencapaian. Mengingat MS tidak signifikan sebagai moderator, variabel lain yang dapat dipertimbangkan adalah Motivasi Intrinsik. Motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal untuk melakukan sesuatu karena kesenangan atau tantangan yang melekat pada aktivitas tersebut, dapat memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara NfA dan EP. Karyawan dengan NfA tinggi mungkin lebih termotivasi oleh tantangan pekerjaan itu sendiri daripada oleh penghargaan eksternal seperti *merit system*.

Temuan keenam menunjukkan bahwa *Merit System (MS)* memiliki pengaruh moderasi positif, meskipun tidak signifikan, terhadap hubungan antara *Transformational Leadership (TL)* dan *Employee Performance (EP)*. Hal ini menyebabkan Hipotesis VI ditolak. Dalam konteks sektor publik, pengaruh *Merit System* sebagai moderator dapat terhambat oleh ketidakpastian kebijakan dan perubahan prosedur yang sering terjadi. Meyer *et al.* (2020) mengindikasikan bahwa ketidakpastian ini dapat menyebabkan ketidaksignifikan hasil moderasi. Kebijakan penghargaan atau promosi yang tidak selalu terintegrasi secara efektif dengan praktik kepemimpinan transformasional dapat

menyebabkan TL tidak mampu memaksimalkan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Namun, meskipun pengaruhnya tidak signifikan, temuan bahwa MS memiliki pengaruh moderasi positif pada hubungan TL dan EP adalah menarik untuk dibahas lebih lanjut, terutama karena hubungan antara TL dan EP sendiri ditemukan memiliki pengaruh negatif. Temuan ini menunjukkan bahwa MS dapat berfungsi sebagai *buffer* atau penyangga yang membantu mengurangi dampak negatif dari TL terhadap EP. Dengan kata lain, meskipun gaya kepemimpinan transformasional mungkin dipersepsikan oleh karyawan sebagai tekanan yang berlebihan atau tuntutan perubahan yang signifikan, kehadiran MS yang baik dapat memberikan dukungan yang diperlukan untuk menjaga kinerja tetap positif.

Stevens dan Lee (2016) juga mengungkapkan bahwa *merit-based systems* dapat memoderasi hubungan antara TL dan EP dengan mengurangi dampak negatif dari TL pada kinerja pegawai. Hal ini penting karena TL sering kali dipersepsikan sebagai gaya kepemimpinan yang menuntut perubahan besar, yang dapat menimbulkan tekanan pada pegawai. Implementasi MS yang baik, yang menawarkan kesempatan yang adil dan penghargaan berbasis kinerja, dapat membantu menyeimbangkan tuntutan tersebut dengan memberikan karyawan peluang yang sama untuk mengembangkan keterampilan mereka melalui program peningkatan kompetensi. Maka, meskipun pengaruh moderasi MS terhadap hubungan TL dan EP tidak signifikan, MS tetap berpotensi mengurangi efek negatif dari tekanan TL dengan menyediakan struktur yang adil dan kesempatan yang jelas bagi pegawai. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan efektivitas TL dalam meningkatkan kinerja pegawai, organisasi sektor publik harus memastikan bahwa sistem merit mereka kuat dan konsisten, sehingga dapat berfungsi sebagai mekanisme penyeimbang yang efektif. Dengan MS yang tidak signifikan sebagai moderator, variabel seperti *Organizational Culture* dapat menjadi moderator yang relevan. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, partisipasi, dan komunikasi terbuka dapat memperkuat efek positif dari TL. Budaya yang mendorong dukungan, kolaborasi, dan pengembangan pribadi karyawan akan memperkuat persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional dan, dengan demikian, meningkatkan kinerja mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa dua dari enam hipotesis yang diajukan terbukti atau dapat diterima. Pertama, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Performance*, kedua, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Need for Achievement* dan *Employee Performance* pada Pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Utara. Namun, temuan menolak empat hipotesis lainnya, termasuk pengaruh *Transformational Leadership* dan *Employee Performance* yang meskipun negatif, namun tidak signifikan, serta peran moderasi *Merit System* yang tidak signifikan terhadap hubungan antara POS dan EP, NfA dan EP, serta TL dan EP. Instansi diharapkan agar dapat memastikan dan meningkatkan dukungan organisasi melalui kebijakan dan program seperti sistem penghargaan dan promosi yang transparan dan adil, serta menyediakan pelatihan dan program pengembangan diri yang mendukung pertumbuhan profesional dan pencapaian pribadi pegawai. Selain itu, penerapan gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan konteks dan kondisi organisasi untuk memastikan keselarasan dengan kebutuhan instansi. Implementasi sistem merit harus ditingkatkan dengan menyediakan kriteria penilaian kinerja yang transparan dan memastikan kesetaraan akses terhadap peluang pengembangan kompetensi, serta diikuti dengan pengawasan ketat

untuk menjamin keadilan dan konsistensi. Selain itu, transparansi dalam kriteria promosi juga perlu ditingkatkan dengan panduan yang jelas dan keputusan promosi yang objektif dan adil berbasis kinerja.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan studi kualitatif seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* guna mendapatkan wawasan lebih jauh tentang persepsi dan pengalaman pegawai terkait variabel-variabel yang diteliti. Selain itu, beberapa variabel mungkin dapat diukur dengan lebih baik, seperti "*Employee Performance*" yang sebaiknya melibatkan metode evaluasi kinerja yang lebih kompleks, misalnya metode "360" yang mencakup *feedback* dari atasan, rekan kerja, dan bawahan. Penelitian mendatang juga bisa memperluas cakupan untuk memahami perbedaan kontekstual di berbagai organisasi sektor publik, seperti membandingkan antara instansi pusat dan daerah, serta instansi pemerintah dan swasta, sekaligus meningkatkan keragaman subjek penelitian dengan membandingkan PNS dan PPPK. Selain itu, meskipun penelitian ini telah mempertimbangkan beberapa faktor, studi lanjutan dapat memperluas lingkup variabel atau memasukkan faktor-faktor tambahan yang mungkin relevan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (n.d.). *The Relationship of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Perceived Organizational Support of Telecommuters in The National Capital Region*. 8(4).
- Agarwal, P. (2022). High-performance work systems and burnout: The moderating role of mindset and the need for achievement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1803–1818. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2688>
- Alidou, O., & Moussa, K. M. (2016). The impact of perceived organizational support on organizational commitment and job performance: Evidence from the African context. *Journal of African Business*, 17(4), 497-515.
- Ariani, D. W. (2010). Hubungan Kinerja Tugas dan Kinerja Kontekstual Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kepribadian. *KINERJA*, 14(2). <https://doi.org/10.24002/kinerja.v14i2.46>
- Arif, F. (2021). *THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, DISCIPLINE, PRODUCTIVITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE*. 4(1).
- Kurniasih, D. (2023). *DETERMINASI SISTEM MERIT DAN GOOD GOVERNANCE TERHADAP KUALITAS KERJA*. *Majalah Ilmiah Dinamika Administrasi (MIDA)*, 20(1), 213-226.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, S0263237322000603. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- Bartels, J. M., & Magun-Jackson, S. (2009). Approach–avoidance motivation and metacognitive self-regulation: The role of need for achievement and fear of failure. *Learning and Individual Differences*, 19(4), 459–463. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2009.03.008>.
- Basri, H., & Sikumbang, J. (2018). *ANALISIS PENGEMBANGAN KARIR ASN*

BERDASARKAN MERIT SISTEM (STUDI PENELITIAN DI PEMERINTAH KABUPATEN ACEH TENGAH). Repositori USU.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *"Transformational Leadership"*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership*. Routledge.
- Beriansyah, A., Maulana, R. Y., & Lega, M. (2022). Konsistensi Sistem Merit Pada Pemilihan Jabatan Tinggi di Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Politik Kebijakan dan Sosial*, 4(1), 40-50.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower Behavior and Organizational Performance: The Impact of Transformational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(3), 15-26.
- Bohle, S. A. L., Chambel, M. J., Medina, F. M., & Cunha, B. S. D. (2018). THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN JOB INSECURITY AND PERFORMANCE. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 393–404. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180405>.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X211026008>.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 2(3), 496. DOI: <https://doi.org/10.2307/257706>.
- Buhori, M. R., & Atmojo, M. E. (2022). Pelaksanaan Lelang Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) Berbasis Sistem Merit di Kabupaten Klaten Tahun 2018. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 7(3). <https://doi.org/10.36982/jpg.v7i3.2334>.
- Bui, H. T. M., Shoaib, S., Vu, V. H. T., Nguyen, T. Q., & Nhuận, M. T. (2021). Career ambition and employee performance behaviour: The presence of ideological development. *Journal of General Management*, 46(4), 302–312. DOI: <https://doi.org/10.1177/0306307020983239>.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.
- Bunjak, A., Bruch, H., & Černe, M. (2022). Context is key: The joint roles of transformational and shared leadership and management innovation in predicting employee IT innovation adoption. *International Journal of Information Management*, 66, 102516. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102516>.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., Xu, R., & Feng, B. (2021). Leader-Follower Congruence in Need for Achievement and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Applied Psychology*, 70(4), 1492–1511. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12286>.
- Call, M. L., & Ployhart, R. E. (2021). A Theory of Firm Value Capture from Employee Job Performance: A Multidisciplinary Perspective. *Academy of Management Review*, 46(3), 572–590. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0103>.
- Chang, H. C., & Uen, J. F. (2022). Shaping Organizational Citizenship Behavior of New Employees: Effects of Mentoring Functions and Supervisor Need for Achievement. *SAGE Open*, 12(1), 215824402110685. DOI: <https://doi.org/10.1177/215824402110685>.

<https://doi.org/10.1177/21582440211068515>.

- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 22. DOI; <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>.
- Cheng, Y. (2021). Narcissistic Organizational Identification and Employee CWB, In- role Performance and OCBS. *International Core Journal of Engineering*, 7(8), 153-171.
- Chin, W. W., The partial least squares approach for structural equation modeling, dalam Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern methods for business research*, Lawrence Erlbaum Associates, London, 1998, 295-236.
- Condrey, S. E. (n.d.). *Handbook of Human Resource Management in Government*.
- Dagnew Gebrehiwot, G., & Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100567. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100567>
- Deschênes, A.-A. (2023). Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European Review of Applied Psychology*, 73(2), 100823. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100823>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness". Guilford Publications.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2020). "Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement". *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 45-56.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Fanani, A. F., Iqbal, M. M., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEKTOR PUBLIK. *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*, 4(2), 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v4n2.p84-90>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed). Prentice Hall.
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis. *BioMed Research International*, 2021, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2022). Enhancing the perceived organizational support, perceived ethical-philanthropic CSR and subjective well-being: The role of ethical leadership. *International Journal of Ethics and Systems*.

- <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2022-0084>
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3),
82. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030082>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.08.002>
- Jones, S.L., & Perry, L.T. (2022). The Role of Need for Achievement in Predicting Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 107(3), 432–445.
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Karunia, M.A. *35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti 'Kayu Mati' karena Malas*. KOMPAS. Diakses melalui [link](https://amp.kompas.com/money/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn-seperti-kayu-mati-karena-malas)
- <https://amp.kompas.com/money/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn-seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Laaksonen, S. (2018). *Survey Methodology and Missing Data*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-79011-4>
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989908. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lam, K. C., Smith, A., & Johnson, M. (2016). Leveraging Need for Achievement (NFA) in the public sector: Policy implications for employee performance. *Public Administration Review*, 42(4), 301–315.
- Leavy, F. (2023). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches, Second Edition*. The Guilford Press: New York, USA.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370. <https://doi.org/10.2307/2391032>

- Li, M., Jameel, A., Ma, Z., Sun, H., Hussain, A., & Mubeen, S. (2022). Prism of Employee Performance Through the Means of Internal Support: A Study of Perceived Organizational Support. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 15*, 965–976. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S346697>
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management, 59*(4), 311–325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21997>
- Mahmoud Sheikh Elsouk, S., Elsubbagh, S., Ayoun, B., & Radwan, A. (2021). The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment in the Relationship Between Organizational Support and Employee Performance. *Psychology and Behavioral Sciences, 10*(1), 25. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211001.14>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability, 11*(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior, 21*(3), 219–233.
- McClelland, D. C., & Winter, D. G. (2019). "Motivating Economic Achievement". Free Press
McClelland, D. C., & Winter, D. G. (2019). Need for Achievement. Free Press.
- Meyer, M. J., et al. (2020). Transformational leadership and public service motivation in the Arab Gulf states. *International Review of Administrative Sciences, 86*(2), 356–377.
- MuliSa, F. (2022). Sampling techniques involving human subjects: Applications, pitfalls, and suggestions for further studies. *International Journal of Academic Research in Education, 8*(1), 74–83. <https://doi.org/10.17985/ijare.1225214>
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: The mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development, 46*(9), 920–936. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2020-0149>
- Park, S., & Pierce, J. R. (2021). "Meritocracy in Organizations: A Review and Future Directions". *Journal of Management, 47*(6), 1668–1693.
- Park, S. M., & Pierce, B. (2021). Merit System and Its Role in Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*.
- Perry, J. L., & Jones, L. R. (2022). The impact of Need for Achievement (NFA) on employee performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Psychology, 45*(3), 217–230.
- PPS-KASN. (2019). *Penilaian Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN di Instansi Pemerintah Tahun 2019*. Bidang Pengkajian dan Pengembangan Sistem Komisi Aparatur Sipil Negara: Jakarta
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon, 8*(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Raharjanto, T. (2019). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEWS: SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR

- PUBLIK. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP dan KP)*, 103–116. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v1i2.708>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2020). Perceived organizational support: A review of 20 years of research. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 218-233.
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12).
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 933–962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>
- Saadeh, I. M., & Suifan, T. S. (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226–242. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2018-1597>
- Schultheiss, O. C., Wiemers, U. S., & Wolf, O. T. (2014). Implicit need for achievement predicts attenuated cortisol responses to difficult tasks. *Journal of Research in Personality*, 48, 84–92. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.10.004>
- Setiawan, A. (2018). *ANALISIS PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DAN KINERJA DOKTER DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TAMAN HUSADA BONTANG TAHUN 2017*. 191.
- Sinha, E., & Laghate, K. (2023). Individual self-concept and after-hours work behavior: Effect on employee engagement and the moderating roles of POS and PSS. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100451. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100451>
- Smith, J., & Johnson, R. (2018). The moderating role of merit pay in the relationship between perceived organizational support and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 245-260
- Sophianingrum, M., Setiadi, R., Nugroho, P., & Gusanti, D. K. (2020). INDIKATOR KINERJA SISTEM MERIT DALAM MANAJEMEN APARATUR SIPIL NEGARA KOTA SEMARANG. *OPEN ACCESS*, 14(2).
- Stamper, C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4)
- Stephen, C. H. N. (2023). The role of perceived organizational supports and management nationality amid physical Workplace's planned quality change. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 132–145. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.004>
- Stevens, J. P., & Lee, K. H. (2016). "The Moderating Role of Merit-Based Systems in the Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance: A Longitudinal Study." *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 321-336.
- Stirpe, L. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*.
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, csr.1752. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>

- Studman, A., & Smith, B. (2021). The moderating role of merit-based compensation in the relationship between need for achievement and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 321-335.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Sunarya, Po. A., Padeli, P., & Dwi Oktavionita, S. D. C. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Masa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Pada Pegawai Kelurahan Salemban Jaya). *ICIT Journal*, 7(2), 190-199. <https://doi.org/10.33050/icit.v7i2.1648>
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Supardi & Anshari, A. (2022). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN IX BATUJAMUS. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85-95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Sürücü, L., Maslakçi, A., & Sesen, H. (2022). Transformational leadership, job performance, self- efficacy, and leader support: Testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(4), 467-483. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2021-0306>
- Tamarengki, A. A. L., Daud; Kumayas, Neni. (2019). MERIT SISTEM DALAM PENINGKATAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD (Studi di Badan Kepegawaian Daerah). *JURNAL EKSEKUTIF*, Vol 3, No 3 (2019). <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jurnaleksektif/article/view/24615/24323>
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338-1350. <https://doi.org/10.1037/apl0000481>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, H., Han, X., & Li, J. (2021). Supervisor Narcissism and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Affective Organizational Commitment and Power Distance Orientation. *Basic and Applied Social Psychology*, 43(1), 14-29. <https://doi.org/10.1080/01973533.2020.1810042>
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Wu, H., & Cheb, Y. (2020). The influence of Need for Achievement (NFA) on task

performance and proactive behavior: Evidence from a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 35(2), 143-158.

- Wu, X., Siu, K. W. M., Bühring, J., & Villani, C. (2022). The Relationship between Creative Self- Efficacy, Achievement Motivation, and Job Burnout among Designers in China's e- Market. *Social Sciences*, 11(11), 509. <https://doi.org/10.3390/socsci11110509>
- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>