JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i6
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 7 Juli 2026 | **Revised:** 14 Juli 2026 | **Accepted:** 17 Agustus 2026

Pengaruh *Career Coaching* dan Penerapan Sistem Merit terhadap Kinerja Melalui Kompetensi pada ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat

Agung Permana[1], Neuneung Ratna Hayati[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, agung.8718@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, neuneung.ratna@widyatama.ac.id

Corresponding Author: agung.8718@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study analyzes the effects of Career Coaching and the Merit System on Civil Servant Performance, with Civil Servant Competence serving as a mediating variable in the Provincial Government of West Java. The research is motivated by variations in performance across regional work units and competency gaps among civil servants despite the implementation of a highly rated merit system. A quantitative explanatory research design was employed using questionnaire data collected from 307 respondents and analyzed through Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings indicate that Career Coaching has no significant direct effect on Civil Servant Performance (β = 0.022; p = 0.568), but positively influences Civil Servant Competence (β = 0.235; p = 0.007). The Merit System has positive and significant effects on both Competence (β = 0.542; p < 0.001) and Performance (β = 0.138; p = 0.002). Civil Servant Competence exerts the strongest influence on Performance (β = 0.815; p < 0.001) and significantly mediates the effects of Career Coaching (β = 0.192; p = 0.007) and the Merit System (β = 0.442; p < 0.001) on Performance. These findings highlight that strengthening employee competence is the primary mechanism for improving civil servant performance within the context of bureaucratic reform. Practical implications include enhancing participative career coaching, strengthening fairness and employee protection within the merit system, improving problem-solving competencies, and reinforcing work discipline and timeliness.*

Keyword: *Career Coaching, Merit System, Civil Servant Competence, Civil Servant Performance, Bureaucratic Reform.*

Abstrak: Penelitian ini ini menganalisis pengaruh Career Coaching dan Sistem Merit terhadap Kinerja ASN dengan Kompetensi ASN sebagai variabel mediasi pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian dilatarbelakangi oleh adanya variasi kinerja antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) serta kesenjangan kompetensi pegawai meskipun implementasi sistem merit telah memperoleh kategori sangat baik. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 307 responden dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa Career Coaching tidak berpengaruh signifikan secara

langsung terhadap Kinerja ASN (β = 0,022; p = 0,568), namun berpengaruh positif terhadap Kompetensi ASN (β = 0,235; p = 0,007). Sistem Merit berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi ASN (β = 0,542; p < 0,001) dan Kinerja ASN (β = 0,138; p = 0,002). Kompetensi ASN memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja ASN (β = 0,815; p < 0,001) serta memediasi secara signifikan pengaruh Career Coaching (β = 0,192; p = 0,007) dan Sistem Merit (β = 0,442; p < 0,001) terhadap Kinerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN lebih efektif dicapai melalui penguatan kompetensi sebagai mekanisme utama dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Implikasi praktis penelitian meliputi peningkatan partisipasi dalam career coaching, penguatan prinsip keadilan dan perlindungan dalam sistem merit, pengembangan kemampuan pemecahan masalah, serta peningkatan disiplin dan ketepatan waktu kerja.

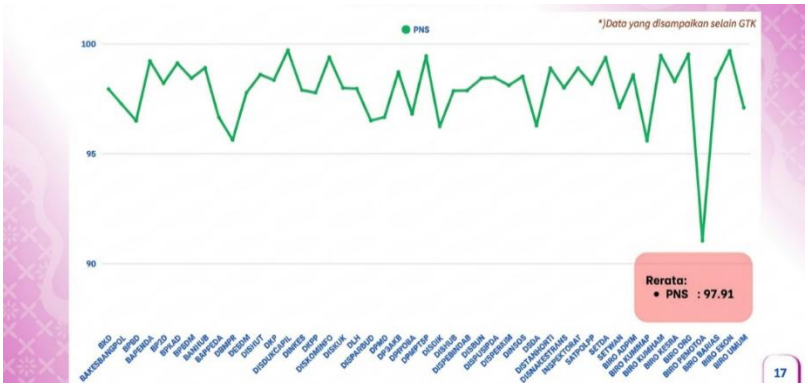
Kata Kunci: *Career Coaching,* Sistem Merit, Kompetensi ASN, Kinerja ASN, Reformasi Birokrasi.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda prioritas pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional. Keberhasilan reformasi tersebut sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia aparatur karena Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan aktor utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan pelaksanaan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas reformasi birokrasi dan keberhasilan organisasi sektor publik (Thang & Thanh, 2023; OECD, 2023).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, kinerja ASN tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian target kerja, tetapi juga mencerminkan kualitas pelayanan, akuntabilitas, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, kolaborasi, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Ciobanu & Androniceanu, 2015; OECD, 2023). Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN memerlukan sistem pengelolaan SDM yang mampu mengembangkan kompetensi, memastikan penempatan pegawai sesuai kebutuhan organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier secara berkelanjutan.

Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat, capaian kinerja ASN secara umum menunjukkan hasil yang sangat baik. Namun demikian, capaian agregat tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kondisi riil di seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Data internal Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa masih terdapat variasi capaian kinerja antar OPD, yang mengindikasikan adanya ketimpangan kualitas sumber daya manusia dan efektivitas pengelolaan aparatur pada masing-masing unit organisasi.



Gambar 1. Rata-rata Nilai Kinerja ASN pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2025

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, Data Penilaian Kinerja ASN Tahun 2025, diolah peneliti (2026)

Nilai kinerja pada Gambar 1 diperoleh dari hasil evaluasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan penilaian perilaku kerja sesuai ketentuan Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Nilai tersebut merepresentasikan capaian kinerja individu ASN yang kemudian diagregasikan pada tingkat OPD sehingga dapat digunakan untuk membandingkan capaian kinerja antar perangkat daerah.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2025, rata-rata nilai kinerja pegawai mencapai 97,91 dan termasuk kategori Sangat Baik. Akan tetapi, beberapa OPD masih menunjukkan capaian yang berada di bawah rata-rata organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja aparatur belum berlangsung secara merata sehingga diperlukan upaya penguatan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Variasi capaian kinerja antar OPD menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan sistem evaluasi kinerja, tetapi juga oleh kapasitas internal aparatur yang menjalankan proses organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategis, kemampuan organisasi publik untuk mencapai target kinerja sangat bergantung pada kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan. Oleh karena itu, kompetensi ASN menjadi faktor penting yang perlu dikaji karena berperan sebagai mekanisme yang menjembatani berbagai praktik pengelolaan SDM dengan pencapaian kinerja organisasi.

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik individu yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Spencer & Spencer, 1993). Dalam organisasi publik, kompetensi menjadi fondasi utama bagi terciptanya pelayanan yang berkualitas, pengambilan keputusan yang tepat, serta pelaksanaan tugas yang profesional.

Meskipun demikian, hasil pemetaan kompetensi ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat menunjukkan masih adanya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Dalam penelitian ini, **gap kompetensi** didefinisikan sebagai tingkat kesenjangan antara kompetensi ASN yang diperoleh melalui hasil pemetaan kompetensi oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Persentase gap menunjukkan besarnya kompetensi yang belum memenuhi standar jabatan sehingga semakin tinggi nilai gap menunjukkan semakin besar kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai.

Untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kesenjangan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, dilakukan pemetaan terhadap beberapa OPD yang memiliki karakteristik fungsi berbeda dan tingkat capaian kompetensi yang beragam. Hasil pemetaan tersebut menunjukkan adanya variasi tingkat kesenjangan kompetensi antara standar jabatan dengan kompetensi aktual pegawai sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Gap Kompetensi dan Nilai TKD ASN pada Beberapa OPD

OPD	Gap Kompetensi	TKD	Interpretasi
DLH	24–37%	108,5	Gap moderat
Biro PBJ	31–50%	104,7	Gap cukup tinggi
Dinas Kesehatan	39–65%	92,7	Gap tinggi
Dispusipda	50–70%	87,1	Gap sangat tinggi
Dishut	47–66%	82,3	Gap tinggi
Dinas Sosial	45–64%	77,1	Gap tinggi
BKD	11–26%	105,1	Gap rendah

Sumber: Data Internal Provinsi Jawa Barat, diolah (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa beberapa OPD masih memiliki gap kompetensi yang tinggi. Gap kompetensi merupakan kesenjangan antara kompetensi ASN yang dimiliki dengan standar kompetensi jabatan yang dipersyaratkan. Menariknya, beberapa OPD seperti DLH dan Biro PBJ memiliki nilai Tes Kompetensi Dasar (TKD) yang tinggi, namun masih menunjukkan gap kompetensi yang cukup besar. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan dasar pegawai belum sepenuhnya mencerminkan kesesuaian kompetensi terhadap tuntutan jabatan. Sebaliknya, BKD menunjukkan gap kompetensi yang relatif rendah dengan nilai TKD yang tinggi, sehingga menggambarkan keselarasan kompetensi yang lebih baik. Temuan tersebut menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN memerlukan penguatan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan jabatan melalui strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan pengembangan pegawai. Salah satu pendekatan yang saat ini semakin banyak diterapkan adalah *career coaching*. *Career coaching* merupakan proses pembelajaran terstruktur antara atasan dan pegawai yang bertujuan membantu pegawai mengidentifikasi potensi, menetapkan tujuan karier, meningkatkan kompetensi, serta menyusun strategi pengembangan yang selaras dengan kebutuhan organisasi (Ellinger et al., 2021). Dalam organisasi sektor publik, career coaching dipandang sebagai salah satu praktik strategic human resource development karena tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai tetapi juga memperkuat kemampuan refleksi, pengambilan keputusan, dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi (Ellinger et al., 2021; Syailendra et al., 2023).

Di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, career coaching telah mulai diterapkan sebagai bagian dari pengembangan talenta ASN melalui pembinaan oleh atasan langsung dan berbagai program pengembangan kepemimpinan. Namun demikian, implementasinya masih bervariasi antar OPD, baik dari sisi intensitas pelaksanaan, keterlibatan pimpinan, maupun mekanisme evaluasi hasil coaching. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas career coaching dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN masih memerlukan pembuktian empiris.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *career coaching* berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Syailendra et al. (2023) menemukan bahwa coaching dan mentoring mampu meningkatkan performa pegawai melalui pengembangan kapasitas individu. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Singh dan Vinci (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sektor publik melalui peningkatan kemampuan dan motivasi kerja pegawai.

Selain *career coaching*, faktor lain yang dipandang penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja aparatur adalah penerapan sistem merit. Sistem merit merupakan sistem manajemen aparatur yang menempatkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja sebagai dasar utama dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia (World Bank, 2020). Melalui sistem merit, proses rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karier dilakukan secara objektif dan profesional sehingga mendorong terciptanya kesesuaian antara pegawai dan jabatan (*person-job fit*).

Secara nasional, Pemerintah Provinsi Jawa Barat dikenal sebagai salah satu pemerintah daerah dengan implementasi sistem merit terbaik di Indonesia. Berdasarkan penilaian Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), Jawa Barat memperoleh kategori "Sangat Baik" dan menjadi salah satu daerah percontohan dalam implementasi sistem merit ASN. Namun demikian, tingginya capaian sistem merit belum sepenuhnya diikuti oleh pemerataan kompetensi dan kinerja antar OPD. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian empiris mengenai bagaimana sistem merit memengaruhi kompetensi dan kinerja aparatur pada tingkat implementasi organisasi.

Meskipun hubungan antara pengembangan karier, kompetensi, dan kinerja telah banyak diteliti dalam berbagai konteks organisasi, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan

beberapa keterbatasan. Penelitian yang dilakukan oleh Syailendra et al. (2023) membuktikan bahwa coaching dan mentoring berpengaruh terhadap peningkatan performa pegawai melalui pengembangan kapasitas individu. Sementara itu, Singh dan Vinci (2024) menemukan bahwa pengembangan karier berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik melalui peningkatan kemampuan dan motivasi kerja. Di sisi lain, Saputra (2023) menunjukkan bahwa penerapan sistem merit berpengaruh positif terhadap kinerja aparatur, sedangkan Imbrani dan Setiawan (2023) menemukan bahwa sistem merit mampu meningkatkan kompetensi pegawai melalui proses pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis kualifikasi dan kemampuan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih menguji hubungan antarvariabel secara parsial. Penelitian mengenai *career coaching* umumnya hanya difokuskan pada pengaruhnya terhadap kompetensi atau kinerja, sementara penelitian mengenai sistem merit lebih banyak menekankan dampaknya terhadap kinerja atau pengembangan kompetensi secara terpisah. Selain itu, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan *career coaching* dan sistem merit dalam satu model konseptual yang komprehensif. Keterbatasan lainnya adalah belum banyak penelitian yang menguji kompetensi sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana *career coaching* dan sistem merit dapat meningkatkan kinerja aparatur.

Dari sisi konteks penelitian, sebagian besar studi sebelumnya dilakukan pada sektor swasta atau instansi pemerintah tertentu, sehingga bukti empiris pada pemerintah daerah tingkat provinsi masih relatif terbatas. Padahal, pemerintah daerah memiliki karakteristik birokrasi, pola pengelolaan SDM, serta dinamika implementasi sistem merit yang berbeda dibandingkan organisasi lainnya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menjelaskan hubungan antara *career coaching*, sistem merit, kompetensi, dan kinerja dalam konteks pemerintahan daerah secara lebih komprehensif.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan mengintegrasikan *career coaching* dan penerapan sistem merit sebagai faktor penentu kinerja ASN melalui kompetensi sebagai variabel mediasi dalam satu model penelitian. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang merupakan salah satu pemerintah daerah dengan tingkat implementasi sistem merit terbaik di Indonesia, namun masih menghadapi variasi capaian kinerja dan kesenjangan kompetensi antar OPD. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi penguatan kebijakan pengembangan aparatur berbasis kompetensi dan merit.

Berdasarkan fenomena empiris dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career coaching* dan penerapan sistem merit terhadap kinerja ASN melalui kompetensi sebagai variabel mediasi pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan pengelolaan aparatur berbasis kompetensi dan merit.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara career coaching dan penerapan sistem merit terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kompetensi ASN sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis data numerik sehingga mampu menjelaskan arah dan kekuatan hubungan antarvariabel penelitian secara empiris. Objek penelitian terdiri atas empat variabel utama, yaitu career coaching sebagai variabel independen pertama (X_1), penerapan sistem merit sebagai variabel independen kedua (X_2), kompetensi ASN sebagai variabel mediasi (Z), dan kinerja ASN sebagai variabel dependen (Y). Penelitian dilaksanakan pada ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah mengikuti program career coaching. Fokus

penelitian diarahkan untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung career coaching dan penerapan sistem merit terhadap kinerja ASN melalui kompetensi sebagai mekanisme mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Provinsi Jawa Barat yang telah mengikuti program career coaching dalam enam bulan terakhir. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, jumlah ASN yang memenuhi karakteristik tersebut sebanyak 1.284 pegawai. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Berdasarkan perhitungan tersebut diperoleh jumlah sampel minimum sebesar 305 responden. Dalam pelaksanaan penelitian, jumlah responden yang memenuhi kriteria penelitian dan memberikan jawaban secara lengkap sebanyak 307 responden, sehingga telah memenuhi jumlah sampel minimum yang dipersyaratkan. Jumlah sampel tersebut dinilai mampu merepresentasikan populasi penelitian karena responden berasal dari berbagai unit kerja di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat dengan karakteristik pekerjaan, pengalaman kerja, dan keterlibatan dalam program career coaching yang beragam. Selain itu, jumlah sampel tersebut juga memenuhi kebutuhan analisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) yang dapat digunakan pada ukuran sampel kecil hingga menengah serta tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat (Hair et al., 2021; Hair et al., 2022).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik pemilihan responden berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Etikan et al., 2016). Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi ASN aktif di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, telah mengikuti program career coaching dalam enam bulan terakhir, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Penggunaan kriteria tersebut bertujuan memastikan bahwa responden memiliki pengalaman langsung terkait implementasi career coaching, penerapan sistem merit, pengembangan kompetensi, dan kinerja ASN sehingga mampu memberikan informasi yang relevan terhadap variabel penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi Pemerintah Provinsi Jawa Barat, laporan kepegawaian, regulasi terkait manajemen ASN, data pemetaan kompetensi, serta berbagai literatur ilmiah yang relevan. Kombinasi kedua sumber data tersebut digunakan untuk memperkuat pemahaman terhadap fenomena penelitian dan mendukung interpretasi hasil analisis. Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan instrumen kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yaitu 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap implementasi career coaching, penerapan sistem merit, kompetensi ASN, dan kinerja ASN.

Instrumen penelitian dikembangkan melalui adaptasi dari penelitian terdahulu yang telah memiliki validitas empiris. Proses adaptasi dilakukan melalui penyesuaian bahasa, penerjemahan indikator ke dalam Bahasa Indonesia, serta penyesuaian konteks pertanyaan dengan karakteristik organisasi publik, khususnya lingkungan ASN Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Variabel career coaching diukur menggunakan *Supervisor/Line Manager Coaching Behavior Measure* yang dikembangkan oleh Ellinger et al. (2003), yang mengukur perilaku coaching pimpinan dalam memberikan dukungan, arahan, umpan balik, dan fasilitasi pengembangan pegawai. Contoh pernyataan pada variabel ini adalah “Atasan saya memberikan umpan balik yang membantu meningkatkan kemampuan kerja saya” dan “Atasan saya membantu saya dalam merencanakan pengembangan karier”. Variabel penerapan sistem merit diukur menggunakan *Merit Principles Survey* yang dikembangkan oleh Brewer et al. (2022), yang mengukur persepsi ASN terhadap penerapan prinsip objektivitas, keadilan, transparansi, serta pengelolaan karier berdasarkan kompetensi dan kinerja. Contoh pernyataan pada variabel ini adalah “Pengembangan karier pegawai dilakukan berdasarkan kompetensi dan kinerja” dan

"Proses promosi jabatan dilakukan secara objektif dan transparan". Variabel kompetensi ASN diukur menggunakan model kompetensi yang dikembangkan oleh Tasyrif et al. (2023), yang mencakup kemampuan pengetahuan, keterampilan, pemecahan masalah, dan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Contoh pernyataan pada variabel ini adalah "Saya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan" dan "Saya mampu menyelesaikan permasalahan pekerjaan secara efektif". Sementara itu, variabel kinerja ASN diukur menggunakan *Employee Performance Scale* yang dikembangkan oleh Pradhan dan Jena (2017) serta diperbarui oleh Nieva et al. (2025), yang mengukur pencapaian target kerja, kualitas pekerjaan, dan efektivitas pelaksanaan tugas. Contoh pernyataan pada variabel ini adalah "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan" dan "Saya menghasilkan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar organisasi".

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan, termasuk pengaruh langsung maupun tidak langsung, serta sesuai untuk penelitian yang menggunakan model mediasi. Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas konvergen berdasarkan nilai *loading factor* dan Average Variance Extracted (AVE), validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross loading*, serta reliabilitas konstruk melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan dengan menganalisis nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), dan koefisien jalur (*path coefficient*). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05. Selain menguji pengaruh langsung antarvariabel, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) untuk mengetahui peran kompetensi ASN sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara career coaching dan penerapan sistem merit terhadap kinerja ASN pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 307 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja pada berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Responden merupakan ASN yang telah mengikuti program Career Coaching sehingga memiliki pengalaman yang relevan untuk memberikan penilaian mengenai implementasi career coaching, penerapan sistem merit, kompetensi ASN, dan kinerja pegawai. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, jabatan, masa kerja, dan pendidikan terakhir sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	191	62,6
	Perempuan	114	37,4
Usia	20–29 tahun	36	11,8
	30–45 tahun	122	40,0
	46–59 tahun	147	48,2
Jabatan	Pimpinan	11	3,6
	Koordinator/Pengawas	30	9,8
	Jabatan Fungsional	48	15,7
	Staf/Pelaksana	216	70,8
Masa Kerja	< 1 tahun	14	4,6

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	>1–3 tahun	63	20,7
	>3–6 tahun	45	14,8
	>6–10 tahun	21	6,9
	>10 tahun	162	53,1
Pendidikan Terakhir	SMP/Sederajat	4	1,3
	SMA/Sederajat	32	10,5
	Diploma	40	13,1
	S1	160	52,5
	S2	66	21,6
	S3	3	1,0

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (62,6%), berada pada kelompok usia 46–59 tahun (48,2%), menduduki jabatan staf/pelaksana (70,8%), memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (53,1%), serta berpendidikan S1 (52,5%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja dan tingkat pendidikan yang memadai sehingga mampu memberikan informasi yang relevan mengenai implementasi career coaching, sistem merit, kompetensi, dan kinerja ASN. Meskipun demikian, karakteristik responden tidak dianalisis sebagai variabel pembeda karena penelitian ini berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel laten menggunakan SEM-PLS.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui persepsi responden terhadap variabel Career Coaching, Sistem Merit, Kompetensi ASN, dan Kinerja ASN. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin dengan rentang skor 1–5. Interpretasi kategori dilakukan berdasarkan interval kelas sebagai berikut: nilai rata-rata 1,00–1,80 dikategorikan sangat rendah, 1,81–2,60 rendah, 2,61–3,40 cukup, 3,41–4,20 baik, dan 4,21–5,00 sangat baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean Indikator Tertinggi	Mean Indikator Terendah	Mean Variabel	Kategori
Career Coaching (X1)	4,43	4,22	4,37	Sangat Baik
Sistem Merit (X2)	4,45	3,89	4,26	Sangat Baik
Kompetensi ASN (Z)	4,52	4,31	4,42	Sangat Baik
Kinerja ASN (Y)	4,54	4,26	4,45	Sangat Baik

Sumber: Data kuesioner diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata pada kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap pelaksanaan career coaching, penerapan sistem merit, kompetensi ASN, dan kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Variabel *Career Coaching (X1)* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,37. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan atasan dalam menjelaskan target kerja dan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi (4,43), sedangkan nilai terendah terdapat pada keterlibatan atasan dalam meminta pendapat atau masukan pegawai terkait pembinaan dan pengembangan kerja (4,22). Hasil ini menunjukkan bahwa praktik coaching telah berjalan baik, terutama dalam aspek pemberian arahan dan kejelasan tujuan kerja, namun masih terdapat ruang penguatan pada aspek komunikasi dua arah dan keterlibatan pegawai dalam proses pengembangan karier.

Variabel Sistem Merit (X2) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,26. Indikator tertinggi terdapat pada aspek menjaga netralitas ASN dari tekanan politik (4,45), sedangkan indikator terendah adalah perlindungan pegawai dari keputusan yang bersifat sewenang-wenang (3,89).

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan sistem merit telah dipersepsikan berjalan baik, khususnya dalam menjaga profesionalitas ASN. Namun, aspek keadilan prosedural dan perlindungan pegawai masih perlu menjadi perhatian agar implementasi sistem merit tidak hanya berorientasi pada aturan, tetapi juga dirasakan adil oleh pegawai.

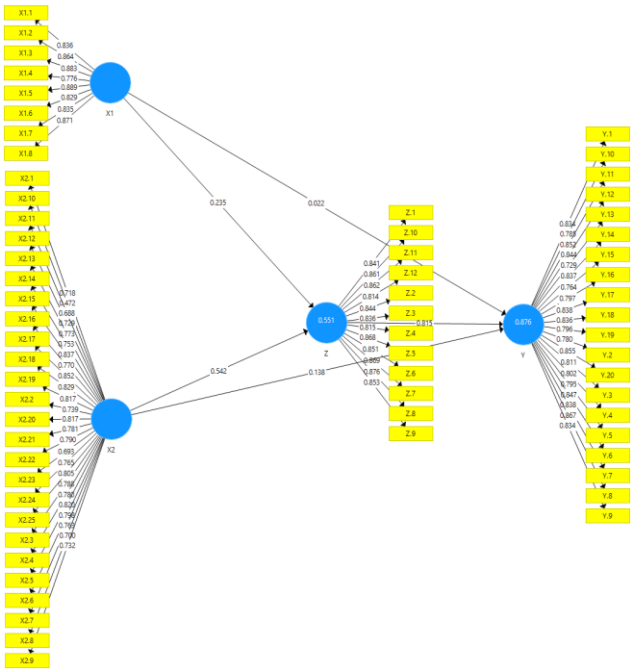
Variabel Kompetensi ASN (Z) memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,42. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kemampuan mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi yang dapat dipercaya (4,52), sedangkan nilai terendah terdapat pada kemampuan menghadapi situasi kerja yang sulit atau kompleks (4,31). Hasil ini menunjukkan bahwa ASN memiliki kompetensi yang baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas, meskipun penguatan kemampuan adaptasi dan penyelesaian masalah kompleks tetap diperlukan untuk menghadapi dinamika pelayanan publik.

Variabel Kinerja ASN (Y) memperoleh nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yaitu sebesar 4,45. Indikator tertinggi terdapat pada kemampuan menjaga koordinasi kerja dengan sesama pegawai (4,54), sedangkan nilai terendah terdapat pada kesediaan menerima tanggung jawab tambahan dalam pekerjaan (4,26). Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja ASN telah didukung oleh kemampuan kerja sama dan koordinasi yang baik, namun aspek inisiatif dan kesediaan mengambil tanggung jawab tambahan masih dapat ditingkatkan.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa career coaching, sistem merit, kompetensi ASN, dan kinerja ASN berada pada kategori sangat baik. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperkuat, terutama komunikasi partisipatif dalam coaching, perlindungan pegawai dalam sistem merit, kemampuan menghadapi pekerjaan kompleks, serta peningkatan inisiatif kerja. Temuan ini menjadi dasar bahwa pengembangan kompetensi perlu terus menjadi strategi utama dalam mendukung peningkatan kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Uji Instrumen dan Evaluasi Model Penelitian

Uji instrumen dan evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Evaluasi model pengukuran (outer model) mencakup pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan. Tahap ini penting dilakukan sebelum pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.



Gambar 2. Koefisien Jalur Outer Model
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 3.0 (2026)

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu merepresentasikan variabel laten yang diukur. Pengujian ini dilakukan berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan memenuhi kriteria valid apabila memiliki nilai outer loading minimal 0,50, namun dalam beberapa literatur eksploratif masih dapat diterima apabila berada di atas 0,30 sepanjang konstruk secara keseluruhan memiliki nilai AVE di atas 0,50 dan tidak menurunkan validitas model secara signifikan. Sementara itu, suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Jumlah Indikator	Rentang Outer Loading	AVE	Keterangan
Career Coaching (X1)	8	0,776 – 0,889	0,720	Valid
Sistem Merit (X2)	25	0,472 – 0,852	0,584	Valid
Kompetensi ASN (Z)	12	0,814 – 0,876	0,722	Valid
Kinerja ASN (Y)	20	0,729 – 0,867	0,669	Valid

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian outer loading, seluruh indikator pada setiap variabel penelitian menunjukkan nilai yang secara umum telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Pada variabel *Career Coaching* (X1), nilai outer loading berada pada rentang 0,776 hingga 0,889. Variabel Kompetensi ASN (Z) memiliki rentang outer loading antara 0,814 hingga 0,876. Variabel Kinerja ASN (Y) berada pada rentang 0,729 hingga 0,867. Seluruh indikator pada ketiga variabel tersebut menunjukkan nilai yang baik dan berada di atas batas minimum 0,50.

Pada variabel Sistem Merit (X2), nilai outer loading berada pada rentang 0,472 hingga 0,852. Terdapat satu indikator yaitu X2.10 dengan nilai outer loading sebesar 0,472 yang berada sedikit di bawah batas konservatif 0,50. Namun demikian, indikator tersebut masih dapat dipertahankan karena masih berada di atas batas minimal 0,30 yang masih dapat diterima dalam pengembangan model penelitian, serta tidak menurunkan nilai Average Variance Extracted (AVE) konstruk Sistem Merit yang tetap berada di atas 0,50. Selain itu, secara keseluruhan indikator pada variabel Sistem Merit tetap menunjukkan kontribusi yang memadai dalam merepresentasikan konstruk penelitian.

Selanjutnya, hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel *Career Coaching* (X1) memperoleh nilai AVE sebesar 0,720, Sistem Merit (X2) sebesar 0,584, Kompetensi ASN (Z) sebesar 0,722, dan Kinerja ASN (Y) sebesar 0,669. Seluruh nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,50, sehingga menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator pembentuknya.

Secara keseluruhan, hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Meskipun terdapat satu indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,50, indikator tersebut tetap dapat dipertahankan karena masih berada dalam batas toleransi minimum dan tidak mengganggu validitas konstruk secara keseluruhan. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan valid dan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya, yaitu evaluasi model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis penelitian.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih antarvariabel yang diukur. Pengujian ini dilakukan menggunakan metode cross loading, yaitu dengan membandingkan nilai loading setiap indikator terhadap konstruk yang diukur dengan nilai loading pada konstruk lainnya. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	X1	X2	Y	Z
X1.1	**0.836**	0.649	0.523	0.529
X1.2	**0.864**	0.681	0.593	0.582
X1.3	**0.883**	0.692	0.593	0.582
X1.4	**0.776**	0.573	0.515	0.504
X1.5	**0.889**	0.732	0.609	0.611
X1.6	**0.829**	0.638	0.573	0.563
X1.7	**0.835**	0.689	0.586	0.596
X1.8	**0.871**	0.702	0.560	0.526
X2.1	0.635	**0.718**	0.444	0.439
X2.2	0.638	**0.739**	0.496	0.492
X2.3	0.663	**0.788**	0.572	0.554
X2.4	0.640	**0.780**	0.511	0.473
X2.5	0.727	**0.820**	0.596	0.569
X2.6	0.701	**0.798**	0.596	0.558
X2.7	0.627	**0.763**	0.524	0.484
X2.8	0.476	**0.700**	0.484	0.473
X2.9	0.513	**0.732**	0.508	0.474
X2.10	0.331	**0.472**	0.362	0.365
X2.11	0.495	**0.688**	0.504	0.503
X2.12	0.618	**0.729**	0.609	0.586
X2.13	0.583	**0.773**	0.555	0.514
X2.14	0.567	**0.753**	0.547	0.507
X2.15	0.693	**0.837**	0.608	0.571
X2.16	0.617	**0.770**	0.632	0.633
X2.17	0.639	**0.852**	0.643	0.651
X2.18	0.628	**0.829**	0.597	0.601
X2.19	0.613	**0.817**	0.634	0.644
X2.20	0.684	**0.817**	0.645	0.622
X2.21	0.612	**0.781**	0.616	0.611
X2.22	0.618	**0.790**	0.586	0.557
X2.23	0.510	**0.693**	0.611	0.609
X2.24	0.596	**0.765**	0.632	0.631
X2.25	0.595	**0.805**	0.631	0.619
Y.1	0.570	0.643	**0.834**	0.827
Y.2	0.570	0.620	**0.780**	0.736
Y.3	0.559	0.648	**0.811**	0.782
Y.4	0.569	0.624	**0.802**	0.732
Y.5	0.558	0.620	**0.795**	0.744
Y.6	0.586	0.625	**0.847**	0.806
Y.7	0.534	0.595	**0.838**	0.803
Y.8	0.568	0.619	**0.867**	0.804
Y.9	0.599	0.646	**0.834**	0.785
Y.10	0.500	0.587	**0.785**	0.725
Y.11	0.531	0.663	**0.852**	0.815

Indikator	X1	X2	Y	Z
Y.12	0.578	0.605	**0.844**	0.786
Y.13	0.440	0.566	**0.729**	0.627
Y.14	0.576	0.618	**0.837**	0.789
Y.15	0.483	0.569	**0.764**	0.693
Y.16	0.549	0.603	**0.797**	0.741
Y.17	0.507	0.574	**0.838**	0.732
Y.18	0.586	0.616	**0.836**	0.769
Y.19	0.526	0.576	**0.796**	0.687
Y.20	0.580	0.619	**0.855**	0.790
Z.1	0.539	0.621	0.755	**0.841**
Z.2	0.539	0.592	0.781	**0.844**
Z.3	0.560	0.605	0.738	**0.836**
Z.4	0.592	0.563	0.748	**0.815**
Z.5	0.574	0.630	0.792	**0.868**
Z.6	0.568	0.618	0.771	**0.851**
Z.7	0.611	0.646	0.830	**0.869**
Z.8	0.533	0.631	0.823	**0.876**
Z.9	0.535	0.589	0.802	**0.853**
Z.10	0.548	0.618	0.801	**0.861**
Z.11	0.588	0.654	0.837	**0.862**
Z.12	0.579	0.648	0.794	**0.814**

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengujian cross loading, seluruh indikator pada variabel *Career Coaching* (X1), Sistem Merit (X2), Kompetensi ASN (Z), dan Kinerja ASN (Y) menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk masing-masing. Meskipun terdapat beberapa indikator pada Sistem Merit (X2) yang memiliki nilai loading relatif rendah pada beberapa item (misalnya X2.10 dengan nilai 0,472 pada konstruk X2), namun tetap lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain secara relatif, sehingga tidak mengganggu validitas diskriminan model secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara lebih kuat dibandingkan konstruk lainnya dalam model penelitian.

Secara keseluruhan, hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lainnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk dalam penelitian ini memiliki perbedaan karakteristik yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antarvariabel. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural (inner model) serta pengujian hipotesis penelitian.

Uji Reliabilitas Konstruk

Setelah seluruh konstruk penelitian memenuhi kriteria validitas, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam mengukur variabel laten. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability (CR). Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila seluruh nilai tersebut berada di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator memiliki konsistensi yang baik dalam merepresentasikan variabel penelitian.

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang sangat tinggi dan jauh melampaui batas minimum yang dipersyaratkan. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan stabil dalam mengukur konstruk laten. Ringkasan hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Career Coaching (X1)	0.944	0.946	0.954	Reliabel
Sistem Merit (X2)	0.97	0.972	0.972	Reliabel
Kompetensi ASN (Z)	0.965	0.965	0.969	Reliabel
Kinerja ASN (Y)	0.974	0.975	0.976	Reliabel

Sumber*:* Data Diolah Peneliti dengan *Smart*PLS 3.0, 2026

seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang berada di atas 0,70 sehingga memenuhi kriteria reliabilitas konstruk. Variabel Kinerja ASN (Y) memiliki nilai Composite Reliability tertinggi yaitu sebesar 0,976, diikuti oleh Sistem Merit (X2) sebesar 0,972, Kompetensi ASN (Z) sebesar 0,969, dan *Career Coaching* (X1) sebesar 0,954. Sementara itu, nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel juga menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, dengan rentang antara 0,944 hingga 0,974 yang memperkuat bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini mampu merepresentasikan variabel latennya dengan baik.

Secara keseluruhan, hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan reliabel dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis penelitian.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk laten serta kekuatan prediksi model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan nilai R-Square (R^2), Q-Square (Q^2), dan Effect Size (f^2). Nilai R^2 digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, Q^2 digunakan untuk menilai predictive relevance model, sedangkan f^2 digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 6. Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi	Variabel / Hubungan	Nilai	Kategori
R-Square (R^2)	Kompetensi ASN (Z)	0.551	Moderat
	Kinerja ASN (Y)	0.876	Sangat kuat
R-Square Adjusted	Kompetensi ASN (Z)	0.548	-
	Kinerja ASN (Y)	0.875	-
Q-Square (Q^2)	Kompetensi ASN (Z)	0.387	Model memiliki predictive relevance
	Kinerja ASN (Y)	0.576	Model memiliki predictive relevance
Effect Size (f^2)	*Career Coaching* (X1) → Kinerja ASN (Y)	0.001	Tidak substantif
	Career Coaching (X1) → Kompetensi ASN (Z)	0.046	Kecil
	Sistem Merit (X2) → Kinerja ASN (Y)	0.046	Kecil
	Sistem Merit (X2) → Kompetensi ASN (Z)	0.245	Sedang
	Kompetensi ASN (Z) → Kinerja ASN (Y)	2.414	Besar

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural pada Tabel 6, nilai R-Square (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kompetensi ASN (Z) memiliki nilai sebesar 0.551 dengan R^2 adjusted sebesar 0.548. Hal ini mengindikasikan bahwa *Career Coaching* (X1) dan Sistem Merit (X2) mampu menjelaskan 55,1% variasi pada Kompetensi ASN, sedangkan sisanya sebesar 44,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut berada pada kategori moderat, yang berarti kemampuan model dalam menjelaskan variabel Kompetensi ASN tergolong cukup baik.

Sementara itu, variabel Kinerja ASN (Y) memiliki nilai R^2 sebesar 0.876 dengan R^2 adjusted sebesar 0.875. Hasil ini menunjukkan bahwa *Career Coaching* (X1), Sistem Merit (X2), dan Kompetensi ASN (Z) mampu menjelaskan 87,6% variasi Kinerja ASN. Nilai tersebut termasuk dalam kategori sangat kuat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat baik terhadap variabel kinerja.

Pada pengujian Q-Square (Q^2), seluruh variabel endogen memiliki nilai di atas 0, yaitu sebesar 0.387 untuk Kompetensi ASN dan 0.576 untuk Kinerja ASN. Kondisi ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance, artinya model tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap data observasi.

Selanjutnya, hasil pengujian Effect Size (f^2) menunjukkan bahwa pengaruh paling dominan dalam model adalah hubungan Kompetensi ASN (Z) terhadap Kinerja ASN (Y) dengan nilai f^2 sebesar 2.414 yang termasuk kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi ASN merupakan variabel paling berpengaruh dalam meningkatkan Kinerja ASN.

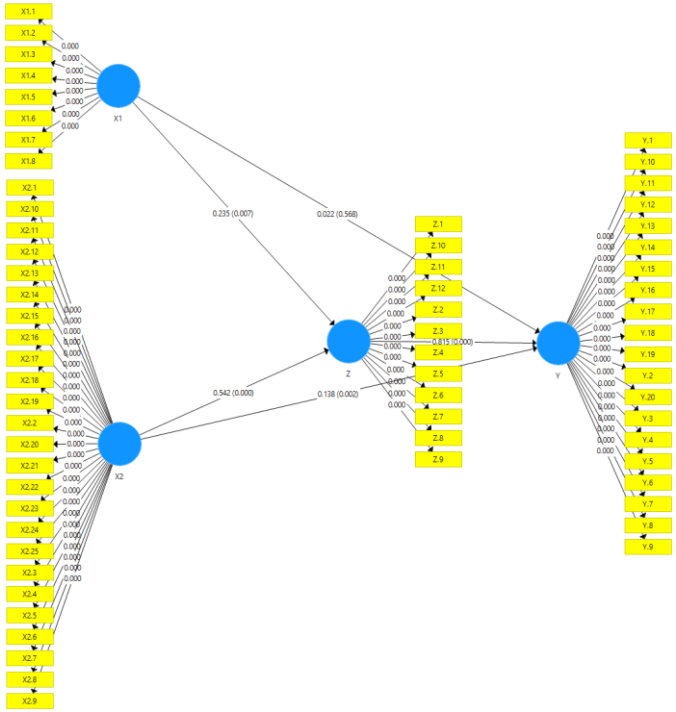
Pengaruh Sistem Merit (X2) terhadap Kompetensi ASN memiliki nilai f^2 sebesar 0.245 yang termasuk kategori sedang, sehingga menunjukkan kontribusi yang cukup berarti dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Sementara itu, pengaruh *Career Coaching* (X1) terhadap Kompetensi ASN dan Kinerja ASN masing-masing memiliki nilai f^2 sebesar 0.046 (kecil) dan 0.001 (tidak substantif), yang menunjukkan bahwa kontribusi langsung *Career Coaching* relatif rendah dalam model ini.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang baik, terutama dalam menjelaskan pengaruh Kompetensi ASN terhadap Kinerja ASN. Dengan demikian, model struktural yang dibangun dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian hipotesis penelitian.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dalam model penelitian, baik pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tidak langsung (indirect effect), maupun pengaruh total (total effect). Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan metode bootstrapping pada SmartPLS.

Kriteria pengujian signifikansi ditetapkan berdasarkan nilai T-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05.



Gambar 3. Koefisien Jalur Hubungan Variabel
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 3.0 (2026)

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis (Direct dan Indirect Effect)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	*Career Coaching* (X1) → Kinerja ASN (Y)	0.022	0.571	0.568	Tidak Signifikan
H2	*Career Coaching* (X1) → Kompetensi ASN (Z)	0.235	2.705	0.007	Signifikan
H3	Sistem Merit (X2) → Kinerja ASN (Y)	0.138	3.164	0.002	Signifikan
H4	Sistem Merit (X2) → Kompetensi ASN (Z)	0.542	7.413	0	Signifikan
H5	Kompetensi ASN (Z) → Kinerja ASN (Y)	0.815	27.102	0	Signifikan
H6	*Career Coaching* (X1) → Kompetensi ASN (Z) →Kinerja ASN (Y)	0.192	2.691	0.007	Signifikan
H7	Sistem Merit (X2) → Kompetensi ASN (Z) →Kinerja ASN (Y)	0.442	7.161	0	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS 3.0 (2026)

Tabel 8. Total Effect Antar Variabel

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
Career Coaching (X1) → Kinerja ASN (Y)	0.214	2.458	0.014	Signifikan
Career Coaching (X1) → Kompetensi ASN (Z)	0.235	2.705	0.007	Signifikan
Sistem Merit (X2) → Kinerja ASN (Y)	0.58	7.559	0	Signifikan

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
Sistem Merit (X2) → Kompetensi ASN (Z)	0.542	7.413	0	Signifikan
Kompetensi ASN (Z) → Kinerja ASN (Y)	0.815	27.102	0	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 3.0, 2026

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Career Coaching (X1) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja ASN (Y). Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,022 dengan p-value 0,568. Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan career coaching belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja ASN tanpa adanya faktor penguat lainnya. Namun, Career Coaching terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi ASN (Z) dengan nilai koefisien 0,235 dan p-value 0,007. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peran coaching lebih berorientasi pada proses pengembangan kapasitas pegawai, seperti peningkatan pemahaman tugas, pengembangan kemampuan, dan kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan. Dengan demikian, career coaching dapat meningkatkan kinerja ASN melalui mekanisme peningkatan kompetensi, bukan melalui pengaruh langsung terhadap hasil kerja.

Selanjutnya, Sistem Merit (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi ASN (Z) maupun Kinerja ASN (Y). Pengaruh Sistem Merit terhadap Kompetensi ASN memiliki nilai koefisien sebesar 0,542 dengan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip merit seperti pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi, pengelolaan karier yang objektif, serta penempatan pegawai berdasarkan kualifikasi dan kemampuan mampu mendorong peningkatan kapasitas ASN. Selain itu, Sistem Merit juga berpengaruh langsung terhadap Kinerja ASN dengan koefisien sebesar 0,138 dan p-value 0,002. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menerapkan prinsip profesionalitas, keadilan, dan transparansi dapat menciptakan kondisi yang mendukung ASN untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Pada hubungan antara Kompetensi ASN (Z) terhadap Kinerja ASN (Y), hasil penelitian menunjukkan pengaruh paling kuat dibandingkan hubungan lainnya dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,815 dan p-value 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kinerja ASN. ASN yang memiliki kemampuan teknis, kemampuan adaptasi, kemampuan pengambilan keputusan, serta keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih mampu menghasilkan kinerja yang efektif dan berkualitas. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja aparatur tidak hanya bergantung pada kebijakan organisasi, tetapi juga pada kapasitas individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Kompetensi ASN berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Career Coaching dan Kinerja ASN serta antara Sistem Merit dan Kinerja ASN. Pengaruh tidak langsung Career Coaching terhadap Kinerja ASN melalui Kompetensi ASN memiliki nilai koefisien sebesar 0,192 dengan p-value 0,007, sedangkan pengaruh tidak langsung Sistem Merit terhadap Kinerja ASN melalui Kompetensi ASN sebesar 0,442 dengan p-value 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN lebih efektif dilakukan melalui strategi penguatan kompetensi. Dalam konteks manajemen ASN, program coaching dan penerapan sistem merit perlu diarahkan tidak hanya sebagai kebijakan administratif, tetapi sebagai instrumen pengembangan kapasitas pegawai agar memberikan dampak nyata terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil total effect, Sistem Merit memiliki pengaruh total yang lebih besar terhadap Kinerja ASN dibandingkan Career Coaching, dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,580 dan 0,214. Sementara itu, Kompetensi ASN menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja dengan koefisien sebesar 0,815. Hasil ini memberikan implikasi

praktis bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Barat perlu memperkuat implementasi sistem merit melalui pengembangan kompetensi yang terencana, pengelolaan karier berbasis kinerja, serta peningkatan kualitas program career coaching agar lebih berorientasi pada kebutuhan pengembangan pegawai.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak cukup hanya dilakukan melalui pemberian coaching atau penerapan kebijakan merit secara administratif, tetapi perlu didukung oleh penguatan kompetensi sebagai mekanisme utama yang menghubungkan strategi pengelolaan ASN dengan pencapaian kinerja organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan pengembangan ASN yang terintegrasi antara pembinaan karier, sistem merit, dan peningkatan kompetensi untuk mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berkinerja tinggi.

Pembahasan

Penelitian ini menguji pengaruh Career Coaching dan Sistem Merit terhadap Kinerja ASN dengan Kompetensi ASN sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, tetapi terutama ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun kompetensi pegawai. Kompetensi ASN menjadi mekanisme utama yang menghubungkan praktik pengembangan karier dan penerapan sistem merit dengan pencapaian kinerja individu.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Career Coaching belum memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja ASN, tetapi berkontribusi dalam meningkatkan Kompetensi ASN. Hal ini menunjukkan bahwa coaching lebih berperan sebagai instrumen pengembangan kapasitas individu dibandingkan sebagai faktor langsung pembentuk kinerja. Dalam perspektif Human Capital Theory, investasi pengembangan sumber daya manusia tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja secara instan, tetapi melalui proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu terlebih dahulu (Becker, 1993). Hasil ini memperkuat penelitian Ellinger et al. (2011) yang menjelaskan bahwa coaching yang efektif berfungsi sebagai proses pembelajaran dan pengembangan pegawai. Dengan demikian, efektivitas career coaching dalam organisasi publik sangat bergantung pada keberhasilannya dalam membangun kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya, Sistem Merit terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan Kompetensi ASN maupun Kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip merit melalui pengelolaan karier berbasis kompetensi, kualifikasi, dan kinerja mampu menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung pengembangan pegawai. Perspektif Human Capital Theory menjelaskan bahwa organisasi dapat meningkatkan produktivitas melalui investasi dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat (Becker, 1993). Hasil penelitian ini sejalan dengan Imbrani dan Setiawan (2023) serta Basalamah et al. (2024) yang menyatakan bahwa sistem merit mendorong profesionalisme aparatur melalui proses pengembangan karier yang lebih objektif dan terarah.

Kompetensi ASN menjadi temuan utama dalam penelitian ini karena menunjukkan peran paling kuat dalam menjelaskan peningkatan Kinerja ASN. Temuan ini mendukung Competency Theory dari Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja. ASN yang memiliki kemampuan teknis, kemampuan adaptasi, kemampuan komunikasi, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan pekerjaan akan lebih mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Cahaya et al. (2024) dan Octorian dan Haga (2026) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kualitas kinerja pegawai.

Peran mediasi Kompetensi ASN menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak terjadi secara langsung melalui program pengembangan maupun kebijakan organisasi, tetapi melalui

perubahan kapasitas individu. Career Coaching dan Sistem Merit menjadi lebih efektif ketika mampu meningkatkan kompetensi pegawai sebagai modal utama dalam menjalankan pekerjaan. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa pengelolaan ASN tidak cukup hanya berfokus pada mekanisme administratif, tetapi perlu diarahkan pada pengembangan kemampuan individu secara berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan pandangan Becker (1993) bahwa peningkatan kualitas modal manusia menjadi jalur utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menunjukkan bahwa Kompetensi ASN berperan sebagai mekanisme penting dalam hubungan antara praktik pengelolaan ASN dan kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat Human Capital Theory bahwa investasi pada pengembangan kemampuan individu menjadi faktor yang menentukan peningkatan produktivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai career coaching dengan menunjukkan bahwa dampak coaching terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung, tetapi dapat terjadi melalui peningkatan kompetensi sebagai proses intervening.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi Pemerintah Provinsi Jawa Barat bahwa peningkatan kinerja ASN perlu diarahkan pada penguatan kompetensi sebagai prioritas utama. Program career coaching perlu dikembangkan secara lebih terstruktur dengan fokus pada identifikasi kebutuhan pengembangan pegawai, pemberian umpan balik, serta penyusunan rencana pengembangan karier individu. Selain itu, penerapan sistem merit perlu terus diperkuat melalui pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi, promosi yang objektif, serta pengelolaan karier yang transparan. Dengan demikian, kebijakan pengelolaan ASN tidak hanya menghasilkan kepatuhan administratif, tetapi mampu menciptakan aparatur yang profesional, adaptif, dan berkinerja tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja ASN sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem merit, pengembangan karier, dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Kompetensi menjadi fondasi utama yang memastikan berbagai kebijakan pengelolaan ASN dapat menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja individu maupun organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sangat dipengaruhi oleh penguatan kompetensi pegawai. Career Coaching berperan dalam meningkatkan kompetensi ASN, sedangkan Sistem Merit berkontribusi dalam membangun kompetensi dan kinerja melalui pengelolaan ASN yang berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor penghubung yang penting dalam memastikan efektivitas pengembangan karier dan penerapan sistem merit terhadap peningkatan kinerja ASN.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif Human Capital Theory bahwa investasi pada pengembangan kemampuan individu merupakan mekanisme utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Secara praktis, Pemerintah Provinsi Jawa Barat perlu mengintegrasikan program career coaching, penerapan sistem merit, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar peningkatan kinerja ASN dapat dicapai secara lebih optimal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian menggunakan pendekatan cross-sectional sehingga hubungan antarvariabel yang ditemukan belum dapat menggambarkan perubahan perilaku dan kinerja ASN dalam jangka panjang. Kedua, data

penelitian diperoleh melalui kuesioner persepsi responden (self-reported data), sehingga masih terdapat kemungkinan bias subjektivitas dalam memberikan penilaian. Ketiga, penelitian hanya dilakukan pada ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat sehingga generalisasi hasil penelitian pada instansi pemerintah daerah lainnya perlu dilakukan secara hati-hati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat mengamati perubahan kompetensi dan kinerja ASN dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian berikutnya dapat mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, atau keterikatan pegawai yang berpotensi memengaruhi kinerja ASN. Bagi instansi pemerintah, penguatan career coaching perlu diarahkan pada pola coaching yang lebih partisipatif, sementara implementasi sistem merit perlu terus dikembangkan melalui mekanisme pengembangan karier dan peningkatan kompetensi yang lebih terstruktur.

REFERENSI

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

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*(1), 3–26. https://doi.org/10.1177/0734371X211026008

Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil servants motivation and work performance in Romanian public institutions. *Procedia Economics and Finance, 30*, 164–174. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435–458. https://doi.org/10.1002/hrdq.1078

Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2021). *Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study*. [Lengkapi sesuai sumber yang digunakan].

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2022). Review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in marketing research. In *Handbook of Market Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15-1

Imbrani, H., & Setiawan, I. (2023). Effect of merit system and work achievement on employee competence. *Quantitative Economics and Management Studies, 4*(3), 585–593. https://doi.org/10.35877/454RI.qems1687

Nieva, A. M., Quilon, A. D., Prudente, J. E., & Cuaresma, E. R. (2025). The structural validity of the employee performance scale for Filipino workers (EPS-FW). *International Journal of Research and Innovation in Social Science, 9*(2454), 247–256. https://doi.org/10.47772/IJRISS

OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible and resilient public service*. OECD Publishing.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research, 5*(1), 69–85. https://doi.org/10.1177/2278533716671630

Saputra, T. D. (2023). Efektivitas penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan manajemen ASN. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 8*(3), 2063–2074.

Singh, P. M., & Vinci, I. M. (2024). Career development and employee performance: Study of the public sector in Indonesia. *JBMI Insight, 1*(2), 20–29.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Syailendra, S., Setiawan, M., Atmaja, E. K. A. K., & Sari, R. (2023). Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization. *Jurnal Ecoment Global, 8*(3), 100–120.

Tasyrif, M., Ghazali, B., Ghani, M. A., Azri, S., Rahman, S. A. A., Afthanorhan, W. M. A., Fauzi, M. A., & Wider, W. (2023). Validation of a scale for the measurement of employee competency in relation to succession planning amongst administrators in higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(1), 1–26.

Thang, N. T., & Thanh, N. N. (2023). The impact of digital capabilities on the work performance of provincial civil servants in Vietnam. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(4), 1–29. https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.613

World Bank. (2020). *Improving civil service performance in Indonesia*. World Bank.