

PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA ASN DENGAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR CAMAT PATUMBAK KABUPATEN DELI SERDANG

^{1*}Ester Siska Meida Daely, ²Andriasan Sudarso ³Lenny Menara Sari Saragih

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas IBBI

^{1*}e-mail: christofel2008@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the effect of training and motivation on the performance of Civil Servants (ASN) with competence as a mediating variable at the Patumbak District Office, Deli Serdang Regency. The background of this research lies in the performance gap among civil servants despite various training and development programs. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results are expected to indicate that training and motivation have a positive and significant effect on competence and performance. Furthermore, competence acts as a mediating variable in the relationship between training and motivation on performance. This study contributes theoretically to the development of human resource management in the public sector and provides practical implications for the Patumbak District Government in designing effective strategies to improve civil servant performance through training, motivation, and competence enhancement.

Keywords: Training, Motivation, Competence, Performance, Civil Servants, SEM-PLS.

Abstrak: Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kompetensi sebagai variabel mediasi di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah masih adanya kesenjangan kinerja ASN, meskipun telah dilakukan berbagai program pelatihan dan pembinaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dan kinerja ASN. Selain itu, kompetensi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan motivasi terhadap kinerja ASN. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, serta manfaat praktis bagi Pemerintah Kecamatan Patumbak dalam merancang strategi peningkatan kinerja ASN melalui pelatihan, motivasi, dan penguatan kompetensi.

Kata Kunci: Pelatihan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja, ASN, SEM-PLS

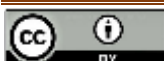
PENDAHULUAN

Keberlanjutan organisasi adalah konsep sentral dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), sangat tergantung pada bagaimana SDM, aset utama dan penggerak sumber daya lainnya diperlakukan dan dikelola (Flippo, 1968). Organisasi bukan hanya struktur formal, melainkan sistem sosial dinamis yang anggotanya berkolaborasi untuk untuk mencapai tujuan bersama.

MSDM berperan dalam mengatur, mengarahkan, dan mengembangkan potensi seluruh anggota organisasi untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Flippo (1968), MSDM bermula dari tahap perencanaan, selanjutnya pengorganisasian, memberikan hingga pengembangan kompensasi, penyatuan tenaga kerja guna menciptakan keseimbangan antara motivasi individu dan organisasi

Prinsip dan sistematika ini akan berlaku di organisasi pemerintahan, termasuk pemerintah daerah yang secara umum memiliki tujuan utama mengoptimalkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan publik.

Pemerintah Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara, memiliki visi pembangunan 2025–2030 yaitu “Mewujudkan Deli Serdang Sehat, Cerdas, Sejahtera, Religius, dan Berkelanjutan.”



Salah satu misinya adalah “Sehat Pelayanan Publiknya,” yang menekankan pentingnya pelayanan publik yang efektif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Untuk mewujudkan visi tersebut, diperlukan dukungan dari unit pelaksana di tingkat kecamatan sebagai ujung tombak pelayanan publik.

Kecamatan Patumbak merupakan salah satu wilayah strategis yang berperan penting dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah. Dengan luas wilayah 43,79 km² dan jumlah penduduk 104.915 jiwa (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Deli Serdang, 2023), Kecamatan Patumbak memiliki dinamika sosial tinggi serta kebutuhan pelayanan publik yang beragam. Dalam konteks ini, peran Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi sangat vital sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyedia layanan kepada masyarakat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak mencerminkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahun 2025, dari seluruh ASN terdapat 11 pegawai berkinerja sangat baik, 19 baik, dan 8 cukup. Meskipun mayoritas menunjukkan kinerja positif, masih terdapat ASN dengan kinerja yang belum optimal, sehingga perlu dilakukan upaya peningkatan melalui pengembangan kapasitas, motivasi, dan kompetensi kerja.

Penelitian terdahulu oleh Teta et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan, motivasi, dan kompetensi merupakan faktor yang memengaruhi kinerja ASN. Pelatihan berfungsi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ASN agar mampu bekerja secara profesional dalam memberikan pelayanan publik. Data Kantor Camat Patumbak Tahun 2025 menunjukkan pelaksanaan beberapa pelatihan seperti Bimbingan Teknis Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN), pelatihan penyusunan SKP, serta pelatihan etika pelayanan publik dan reformasi birokrasi. Namun, frekuensi pelatihan masih terbatas sehingga belum mampu meningkatkan kompetensi ASN secara merata.

Selain pelatihan, motivasi kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja ASN. Berdasarkan observasi awal, masih ditemukan ASN dengan motivasi kerja rendah yang tercermin dari kurangnya kedisiplinan, tanggung jawab, dan partisipasi dalam kegiatan instansi. Kondisi ini dapat menghambat efektivitas pelayanan publik jika tidak segera diatasi.

Faktor lainnya adalah kompetensi ASN yang berkaitan langsung dengan kemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Hasil observasi yang dilakukan peneliti menunjukkan masih terdapat ASN yang belum memahami standar pelayanan publik dan tugas pokok fungsinya secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kompetensi agar ASN mampu menjalankan perannya secara efektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kompetensi sebagai variabel mediasi pada Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.

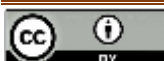
KAJIAN TEORI

Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2017) bukan sekedar output yang berkualitas dan efisien, melainkan juga mencakup sikap, tanggung jawab, serta kualitas pelayanan publik, terutama dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN). Indikator variabel kinerja ASN yang digunakan dalam penelitian ini mengacu penerapan implementasi nilai utama ASN “BerAKHLAK” dengan semangat “Bangga Melayani Bangsa”, yang dibentuk dari 7 (tujuh) nilai dasar: berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Ketujuh indikator tersebut menjadi pedoman dalam menilai sejauh mana ASN mampu bekerja dengan profesional, berintegritas, serta memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat.

Pelatihan

Secara umum, pelatihan pegawai menurut Ivancevich (2016) merupakan suatu upaya yang dilakukan secara terencana untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) karyawan, baik dalam posisi yang sedang dijalani saat ini maupun untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab pada jabatan yang akan datang. Pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai agar dapat bekerja lebih efektif serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut indikator motivasi dalam penelitian ini: tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, peserta pelatihan, dan kualifikasi. Kelima indikator



tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan kompetensi pegawai dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka di lingkungan kerja.

Motivasi

Menurut Hartatik (2018), motivasi adalah sejumlah faktor yang mampu mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja sehingga menjadi lebih giat dan antusias dalam pencapaian hasil kerja secara optimal. Motivasi menjadi aspek penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena dorongan dari dalam diri maupun dari lingkungan kerja dapat memengaruhi semangat serta produktivitas individu dalam melaksanakan tugasnya. Berikut indikator motivasi yang digunakan berupa: balas jasa yang diterima, kondisi lingkungan kerja, fasilitas kerja yang diberikan, pencapaian atau prestasi kerja, pengakuan, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Keenam indikator tersebut mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan pegawai terpenuhi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

Kompetensi

Menurut Sihombing et al., (2015), kompetensi merupakan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan efektif. Dengan demikian, kompetensi merupakan berupa pengetahuan, keterampilan, maupun faktor daridalam lainnya yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi menjadi aspek penting dalam mengukur kualitas kinerja seseorang, terutama dalam konteks pelayanan publik yang mengutamakan profesionalisme dan ketepatan dalam pelaksanaan tugas. Berikut adalah indikator kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi pemahaman terhadap standar pelayanan, pemahaman terhadap pekerjaan, kemampuan meningkatkan kinerja unit kerja, serta memastikan terselenggaranya pelayanan publik. Keempat indikator tersebut mencerminkan kapasitas seorang ASN dalam menjalankan perannya secara optimal dalam melayani masyarakat.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menjelaskan transmisi antara pelatihan, motivasi, kompetensi, dan kinerja ASN. Hubungan ini dibangun berdasar teori, regulasi, dan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi, yang berujung pada kinerja ASN.

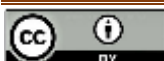
Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan ukuran utama keberhasilan ASN, mencakup hasil kerja dan perilaku kerja sesuai nilai dasar ASN seperti berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (Permenpan RB No. 6 Tahun 2022). Dengan demikian, kinerja ASN tidak hanya dinilai berdasar pencapaian hasil kerja, namun dari perilaku kerja yang mencerminkan profesionalisme.

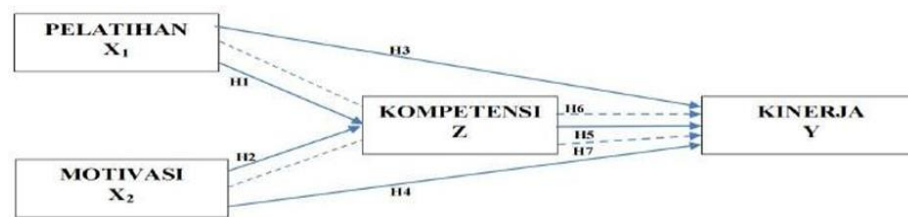
Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai agar dapat bekerja secara efektif (Simamora, 2016). Melalui pelatihan yang sesuai standar, pegawai memperoleh pemahaman, kepercayaan diri, serta kepastian dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas (Wibowo, 2012). Selain meningkatkan kompetensi, pelatihan juga mendorong motivasi kerja melalui peningkatan rasa percaya diri dan penghargaan terhadap pekerjaan (Robbins & Judge, 2017).

Motivasi menjadi pendorong utama bagi pegawai untuk berprestasi dan mencapai target organisasi. Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan loyalitas, kenyamanan kerja, dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Bangun, 2012; McClelland, 1987).

Kompetensi berperan sebagai faktor yang menjembatani antara pelatihan dan motivasi dengan peningkatan kinerja ASN. Pegawai yang kompeten mampu menjalankan tugas secara efektif, berinovasi, serta memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi (Spencer & Spencer, 1993).

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat di gambarkan sebuah alur pola pikir dalam bentuk kerangka konsep seperti gambar 1. di bawah ini.





Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Melalui kerangka pemikiran yang dibangun, selanjutnya dituturkan hipotesis-hipotesis penelitian ini:

- H1: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H3: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H4: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H5: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H6: Kompetensi memediasi pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
- H7: Kompetensi memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.

METODE PENELITIAN

Penelitian bersifat kuantitatif melalui pendekatan asosiatif, bertujuan untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik terhadap data yang dikumpulkan dari populasi. Pendekatan asosiatif digunakan karena penelitian ini berfokus pada hubungan dan pengaruh antara pelatihan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang, dengan kompetensi sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Populasi penelitian adalah ASN yang bekerja dalam pengelolaan Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang, berjumlah 38 orang melalui teknik pengambilan sampel bersifat jenuh (Arikunto, 2017). Salah satu keuntungan dari teknik sampel ini adalah nantinya hasil penelitian merepresentasikan kondisi sebenarnya secara komprehensif (Astarina et al., 2020). Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan untuk mengukur variabel-variabel penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Metode ini menjadi pilihan mempertimbangkan beberapa faktor yaitu: model relatif kompleks, jumlah sampel, serta melibatkan variabel mediasi (Ghozali & Latan, 2015). SEM-PLS memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antar konstruk serta mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen secara simultan.

Uji validitas dilakukan melalui convergent validity dan discriminant validity. Convergent validity digunakan untuk menilai sejauh mana indikator berkorelasi positif terhadap konstruk yang sama, dengan nilai loading factor ideal $\geq 0,70$ serta *average variance extracted* (AVE) $\geq 0,50$ (Kusmantini et al., 2024). Sementara itu nilai *discriminant validity* yang digunakan dalam membentuk antar konstruk berbeda melalui *cross loading* $> 0,70$ dan *Heterotrait-Monotrait Ratio* HTMT $< 0,90$ (Ghozali, 2021).

Uji reliabilitas yang digunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, dengan batas minimal 0,70 memastikan konsistensi internal instrumen (Ghozali, 2021). Evaluasi model struktural

(*inner model*) dilakukan dengan menilai nilai R^2 mengukur prediksi model terhadap perilaku variabel terikatnya, *Effect Size* (f^2) untuk menentukan besar pengaruh antar variabel (kecil = 0,02; sedang = 0,15; besar = 0,35), serta Q^2 (*Predictive Relevance*) untuk menilai kemampuan prediktif model dengan kriteria nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan relevansi yang baik.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode bootstrapping dengan teknik resampling sebanyak 5.000 hingga 10.000 kali untuk memperoleh estimasi parameter yang stabil. Hubungan antar variabel diuji berdasarkan nilai t-statistic dan p-value, di mana hipotesis diterima jika t-statistic $> 1,96$ atau nilai $p < 0,05$ (Ghozali, 2021). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menilai pengaruh langsung, tidak langsung, maupun mediasi pelatihan, motivasi, kompetensi, dan produktivitas kerja ASN secara menyeluruh dan valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Kesesuaian Model

Nilai *outer loading* atau *loading factor* adalah ukuran yang digunakan untuk menyatakan setiap pernyataan dalam instrumen telah memenuhi syarat *convergent validity*. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa variabel telah memenuhi syarat *convergent validity*.

Tabel 1. Outer Loadings

| | Kinerja | Kopetensi | Motivasi | Pelatihan |
|-----|---------|-----------|----------|-----------|
| P1 | | | | 0,728 |
| P10 | | | 0,875 | |
| P11 | | | 0,852 | |
| P12 | | 0,931 | | |
| P13 | | 0,925 | | |
| P14 | | 0,959 | | |
| P15 | | 0,929 | | |
| P16 | 0,774 | | | |
| P17 | 0,827 | | | |
| P18 | 0,703 | | | |
| P19 | 0,908 | | | |
| P2 | | | | 0,818 |
| P20 | 0,822 | | | |
| P21 | 0,771 | | | |
| P22 | 0,821 | | | |
| P3 | | | | 0,901 |
| P4 | | | | 0,802 |
| P5 | | | | 0,825 |
| P6 | | | 0,832 | |
| P7 | | | 0,807 | |
| P8 | | | 0,881 | |
| P9 | | | 0,849 | |

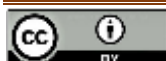
Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil pengolahan data seluruh poin instrumen dalam setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan valid dan hasil pengolahan data selanjutnya dapat analisis dan diinterpretasikan.

Pengujian *convergent validity* dilakukan melalui pengukuran *Average Variance Extracted* (AVE) yang merupakan ukuran dari sejauh mana varian instrumen mampu dijelaskan oleh konstruk laten. Suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity* apabila nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50. Adapun nilai AVE masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Average Variant Extracted (AVE)

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------|----------------------------------|
| Kinerja | 0,649 |
| Kopetensi | 0,876 |
| Motivasi | 0,722 |



| | |
|------------------|--------------|
| Pelatihan | 0,667 |
|------------------|--------------|

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50. Dengan demikian masing-masing konstruk telah memenuhi *kriteria convergent validity*, berarti setiap indikator pada setiap variabel mampu memprediksi varians konstruksinya dengan nilai lebih dari 50 persen.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan memperbandingkan nilai akar kuadrat AVE terhadap besaran korelasi antar variabel. Pengujian dilakukan dengan *Fornell Larcker Criterion* dengan aturan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan dengan besaran korelasi antara variabel, maka dinyatakan bahwa telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

Tabel 3. Hasil Pengujian Discriminant Validity

| | Kinerja | Kopetensi | Motivasi | Pelatihan |
|------------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| Kinerja | 0,806 | | | |
| Kopetensi | 0,829 | 0,936 | | |
| Motivasi | 0,818 | 0,806 | 0,850 | |
| Pelatihan | 0,797 | 0,691 | 0,635 | 0,817 |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian Fornell-Larcker Criterion adalah sebagai berikut:

1. Nilai korelasi Kinerja sebesar 0,806 lebih besar dibandingkan korelasi dengan variabel lainnya, yaitu dengan Kompetensi sebesar 0,829, Motivasi sebesar 0,818, dan Pelatihan sebesar 0,797. Hal ini berarti variabel Kinerja memiliki validitas diskriminan yang baik.
2. Nilai korelasi Kompetensi sebesar 0,936 lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel Motivasi sebesar 0,806 dan Pelatihan sebesar 0,691. Hal ini berarti variabel Kompetensi mampu membedakan dirinya dengan konstruk lain dalam model penelitian.
3. Nilai korelasi Motivasi 0,850 lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap variabel Pelatihan sebesar 0,635. Hal ini berarti variabel Motivasi memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai.
4. Nilai korelasi untuk variabel Pelatihan sebesar 0,817, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain dalam model. Hal ini berarti Pelatihan juga memiliki validitas diskriminan yang memadai.

Setelah dilakukan pengujian Fornell Larcker Criterion maka selanjutnya akan dilakukan uji *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading*. Berikut hasil pengukuran nilai *cross loading* masing-masing variabel

Tabel 4. Perhitungan Nilai Cross Loading

| | Kinerja | Kopetensi | Motivasi | Pelatihan |
|------------|----------------|------------------|-----------------|------------------|
| P1 | 0,589 | 0,516 | 0,583 | 0,728 |
| P10 | 0,892 | 0,711 | 0,875 | 0,758 |
| P11 | 0,842 | 0,645 | 0,852 | 0,760 |
| P12 | 0,718 | 0,931 | 0,730 | 0,573 |
| P13 | 0,785 | 0,925 | 0,707 | 0,717 |
| P14 | 0,728 | 0,959 | 0,750 | 0,596 |
| P15 | 0,858 | 0,929 | 0,819 | 0,689 |
| P16 | 0,774 | 0,686 | 0,549 | 0,624 |
| P17 | 0,827 | 0,641 | 0,607 | 0,580 |
| P18 | 0,703 | 0,432 | 0,473 | 0,565 |
| P19 | 0,908 | 0,665 | 0,842 | 0,745 |
| P2 | 0,633 | 0,556 | 0,466 | 0,818 |
| P20 | 0,822 | 0,597 | 0,815 | 0,732 |
| P21 | 0,771 | 0,830 | 0,665 | 0,556 |
| P22 | 0,821 | 0,790 | 0,587 | 0,667 |



| | | | | |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| P3 | 0,756 | 0,709 | 0,645 | 0,901 |
| P4 | 0,617 | 0,441 | 0,308 | 0,802 |
| P5 | 0,643 | 0,565 | 0,555 | 0,825 |
| P6 | 0,515 | 0,587 | 0,832 | 0,284 |
| P7 | 0,457 | 0,532 | 0,807 | 0,234 |
| P8 | 0,632 | 0,708 | 0,881 | 0,423 |
| P9 | 0,696 | 0,854 | 0,849 | 0,587 |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil pengukuran *nilai cross loading* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi untuk setiap konstruk variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan konstruk variabel lainnya. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator telah merepresentasikan konstruk variabel masing-masing dengan memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Selanjutnya, untuk memperkuat hasil tersebut dilakukan pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) guna memastikan perbedaan antar konstruk secara empiris. Model dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90. Adapun hasil pengujian HTMT disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Perhitungan HTMT

| | Kinerja | Kopetensi | Motivasi | Pelatihan |
|-----------|---------|-----------|----------|-----------|
| Kinerja | | | | |
| Kopetensi | 0,880 | | | |
| Motivasi | 0,848 | 0,839 | | |
| Pelatihan | 0,888 | 0,745 | 0,654 | |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil perhitungan menunjukkan nilai HTMT pada semua variabel dibawah 0,90. Dengan demikian dapat dinyatakan uji validitas diskriminan telah berhasil dan semua indikator dinyatakan valid.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Hasil uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai di atas batas minimum 0,70, hal ini berarti semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik atau dinyatakan konsisten dan andal dalam mengukur konstruk yang dimaksud, sehingga hasil pengolahan data dapat digunakan. Hasil pengujian reliabilitas masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

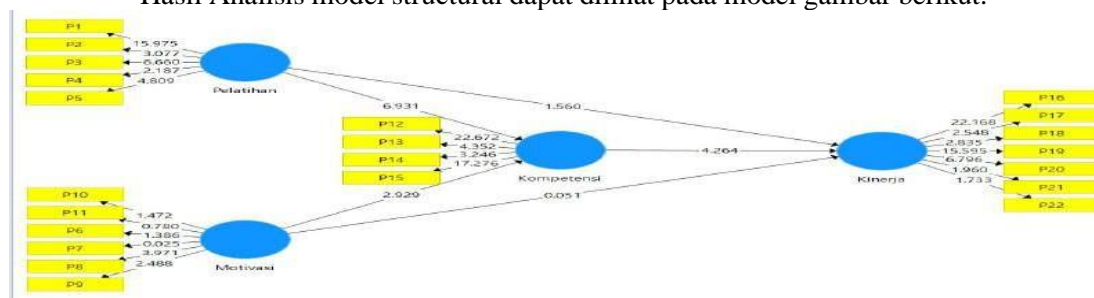
| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|-----------|------------------|-----------------------|
| Kinerja | 0,909 | 0,928 |
| Kopetensi | 0,953 | 0,966 |
| Motivasi | 0,924 | 0,940 |
| Pelatihan | 0,874 | 0,909 |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Evaluasi Inner Model

Pengujian ini untuk melihat ada tidaknya pengaruh dari variabel independan terhadap dependen.

Hasil Analisis model struktural dapat dilihat pada model gambar berikut:



Gambar 2. Bootstrapping Model Penelitian

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Uji Hipotesis dengan Bootstrapping

Untuk menentukan apakah hipotesis penelitian dapat diterima dilakukan melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan fasilitas pengujian hipotesis dengan fasilitas *bootstrapping* yaitu sebuah proses statistik yang digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi atau probabilitas dari *direct effects*, *indirect effects* dan *total effects*.

Tabel 7. Path Coefficients

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Pelatihan -> Kompetensi | 0,640 | 0,660 | 0,086 | 7,481 | 0,000 |
| Motivasi -> Kompetensi | 0,311 | 0,296 | 0,123 | 2,533 | 0,012 |
| Pelatihan -> Kinerja | 0,253 | 0,252 | 0,158 | 1,603 | 0,110 |
| Motivasi -> Kinerja | -0,005 | -0,003 | 0,103 | 0,053 | 0,958 |
| Kompetensi -> Kinerja | 0,733 | 0,730 | 0,173 | 4,244 | 0,000 |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian berdasarkan pengujian hipotesis dengan fasilitas *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
2. Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
3. Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
4. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang.

Prosedur analisis *specific indirect effects* digunakan untuk menguji dan mengukur pengaruh tidak langsung pelatihan dan motivasi terhadap kinerja ASN melalui kompetensi sebagai pemediasi.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Specific Indirect Effects*

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| Motivasi -> Kompetensi -> Kinerja | 0,228 | 0,214 | 0,101 | 2,264 | 0,024 |
| Pelatihan -> Kompetensi -> Kinerja | 0,470 | 0,484 | 0,139 | 3,370 | 0,001 |

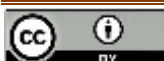
Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Hasil analisis *specific indirect effects* variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui jalur kompetensi sebagai pemediasi. Ini berarti motivasi kerja yang tinggi mendorong peningkatan kompetensi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian dapat diinterpretasikan kompetensi mampu berperan sebagai pemediasi hubungan antara motivasi dan kinerja ASN.

Hasil analisis *specific indirect effects* dari variabel pelatihan juga menghasilkan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui jalur kompetensi sebagai pemediasi. Ini berarti pelatihan kerja mendorong peningkatan kompetensi, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian dapat disimpulkan kompetensi mampu berperan sebagai pemediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja ASN

Koefisien Determinasi/ Nilai R-Square

Hasil analisis, nilai *R-Square Adjusted* dari variabel kinerja ASN adalah 0,860 atau berarti 86,0 persen dari variasi nilai kinerja dapat dijelaskan oleh pelatihan, motivasi, dan kompetensi. Sedangkan nilai *R-Square Adjusted* untuk variabel kompetensi sebesar 0,615, atau berarti 61,5 persen variasi nilai kompetensi dijelaskan oleh pelatihan dan motivasi. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian



memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Tabel 9. Koefisien Determinasi

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------|----------|-------------------|
| Kinerja | 0,872 | 0,860 |
| Kompetensi | 0,636 | 0,615 |

Sumber: Data Diolah Dari SmartPLS 3, 2025

Pembahasan

Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian bahwa kegiatan pelatihan mampu meningkatkan kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang. Berdasarkan nilai koefisien jalur menunjukkan arah positif, yang berarti semakin baik kualitas pelaksanaan pelatihan, semakin tinggi pula peningkatan kompetensi ASN. Berdasarkan tanggapan responden terhadap indikator pelatihan (tujuan pelatihan, materi, metode, dan pemilihan peserta), sebagian besar ASN menilai bahwa pelatihan yang diikuti sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan membantu mereka memahami tanggung jawab secara lebih baik.

Hubungan antara pelatihan dan kompetensi dapat dijelaskan karena pelatihan memberikan kesempatan kepada ASN untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan bidang tugasnya. Pelatihan yang efektif membantu ASN meningkatkan kemampuan teknis dan perilaku kerja, sehingga mereka lebih kompeten dalam melaksanakan pelayanan publik. Dengan demikian, peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kompetensi pegawai.

Rivai (2015) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia karena dapat meningkatkan kemampuan kerja dan profesionalisme pegawai. Temuan ini juga sejalan dengan pendapat Dessler (2016) yang menjelaskan bahwa pelatihan yang tepat sasaran akan meningkatkan keterampilan dan kinerja individu di organisasi.

Motivasi Berpengaruh Terhadap Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian motivasi seorang ASN mampu meningkatkan kompetensi ASN. Hubungan positif antara motivasi dan kompetensi berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki ASN, maka semakin baik pula kompetensi mereka dalam menjalankan tugas. Berdasarkan data instrumen penelitian, sebagian besar ASN di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang menyatakan merasa puas atas penghargaan, dan kondisi lingkungan kerja.

Motivasi menjadi faktor pendorong ASN untuk terus belajar, mengembangkan kemampuan, dan berusaha memberikan hasil kerja terbaik. ASN yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berinisiatif untuk meningkatkan kompetensinya, baik melalui pengalaman kerja, pembelajaran mandiri, maupun partisipasi dalam pelatihan. Dengan demikian, motivasi yang kuat akan menciptakan semangat untuk bekerja lebih efektif dan profesional.

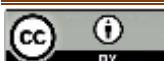
Hasibuan (2017) telah menyimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan internal yang mempengaruhi individu untuk bertindak dalam mencapai prestasi kerja yang optimal. Selain itu, McClelland (dalam Sutrisno, 2016) juga menegaskan bahwa pegawai dengan motivasi tinggi akan berupaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar mampu mencapai standar kinerja yang diharapkan.

Pelatihan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Walaupun nilai koefisien hubungan menunjukkan arah positif, pengaruhnya tidak cukup kuat secara statistik. Berdasarkan data instrumen penelitian ditemukan bahwa pelatihan yang diikuti belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari karena keterbatasan fasilitas dan dukungan organisasi.

Walaupun pelatihan meningkatkan pengetahuan ASN, tetapi tanpa penerapan nyata dalam tugas, kinerja tidak akan meningkat signifikan. Oleh karena itu, efektivitas pelatihan perlu ditingkatkan melalui pemantauan pascapelatihan serta kesesuaian materi dengan kondisi kerja riil.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa pelatihan tidak akan berpengaruh terhadap kinerja



apabila hasilnya tidak diterapkan dalam pekerjaan. Selain itu, Simamora (2016) juga menyebutkan bahwa pelatihan hanya efektif apabila disertai dengan dukungan organisasi, motivasi, dan sistem evaluasi yang baik.

Motivasi Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Meskipun sebagian ASN memiliki semangat kerja tinggi, namun hal tersebut tidak secara langsung meningkatkan kinerja secara signifikan. Berdasarkan hasil kuesioner, beberapa ASN merasa termotivasi oleh penghargaan dan suasana kerja, namun masih terkendala oleh beban kerja tinggi dan keterbatasan fasilitas.

Hubungan yang tidak signifikan ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti dengan peningkatan kompetensi dan dukungan kerja. ASN yang memiliki motivasi tinggi tetapi kurang kompeten atau tidak memiliki sarana yang memadai tetap sulit mencapai hasil kerja optimal.

Temuan ini sejalan dengan teori McClelland (dalam Sutrisno, 2016) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan potensi yang memerlukan dukungan kemampuan dan sistem kerja agar menghasilkan kinerja yang efektif. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui variabel perantara seperti kompetensi dan lingkungan kerja.

Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Nilai koefisien jalur memiliki nilai hubungan positif, dengan demikian semakin tinggi kompetensi ASN, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Sebagian besar ASN menyatakan mampu memahami tanggung jawab kerja dan berupaya memberikan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan.

Kompetensi yang baik mencerminkan kemampuan ASN dalam pelaksanaan seluruh tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien. ASN yang kompeten tidak hanya memahami prosedur kerja, tetapi juga mampu beradaptasi terhadap perubahan dan memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang secara langsung memengaruhi kinerja unggul. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Wibowo (2012) yang menunjukkan bahwa kompetensi akan mampu meningkatkan kinerja dan dasar dalam pelaksanaan tugas yang efektif.

Pelatihan Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Mediasi Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Temuan penelitian pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan kompetensi. Dengan demikian pelatihan tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi akan lebih berdampak melalui peningkatan kompetensi ASN terlebih dahulu. Pelatihan yang baik membantu ASN menguasai kemampuan teknis dan pengetahuan kerja yang akhirnya meningkatkan kinerja.

Hubungan tidak langsung ini menggambarkan bahwa kompetensi menjadi faktor penghubung utama antara pelatihan dan kinerja. Pelatihan meningkatkan kompetensi, dan kompetensi yang meningkat akan mendorong kinerja yang lebih baik dalam memberikan pelayanan publik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Dessler (2016) yang menjelaskan bahwa pelatihan meningkatkan kemampuan kerja yang kemudian berkontribusi terhadap kinerja. Mangkunegara (2017) juga menambahkan bahwa pelatihan efektif harus menghasilkan peningkatan kompetensi agar berdampak nyata terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Mediasi Di Kantor Camat Patumbak Kabupaten Deli Serdang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kompetensi sebagai variabel mediasi. Walaupun motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun ASN yang memiliki motivasi tinggi cenderung meningkatkan kompetensinya terlebih dahulu, dan kompetensi tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Motivasi akan mendorong seorang ASN untuk terus belajar, beradaptasi, dan memperbaiki kemampuan dalam bekerja. Ketika kompetensi meningkat, maka produktivitas dan hasil kerja ASN



juga akan meningkat secara signifikan.

Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi atau kemampuan individu. Hasil ini juga mendukung teori Maslow (dalam Hasibuan, 2017) yang menegaskan bahwa motivasi menjadi dasar bagi seseorang untuk mengembangkan kemampuan dan mencapai kinerja terbaik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pelatihan ASN di Kantor Camat Patumbak merupakan sebuah program penting dalam meningkatkan kompetensi ASN sesuai, namun yang harus menjadi perhatian adalah kualitas pelatihan itu sendiri. Kualitas pelatihan akan terkait dengan materi, peserta yang diikutkan dalam pelatihan, serta penerapan hasil pelatihan dalam praktik kerja sehari-hari, maupun evaluasi pascapelatihan agar hasil pelatihan dapat diterapkan secara efektif.

Demikian juga motivasi kerja ASN di Kantor Camat Patumbak perlu dijaga terutama bagi peningkatan kompetensi dengan beberapa langkah utama seperti apresiasi, pengakuan prestasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kompetensi ASN di Kantor Camat Patumbak adalah faktor utama dalam mencapai kinerja ASN seperti yang diharapkan, oleh karena itu kebijakan dan program peningkatan kinerja melalui pelatihan dan peningkatan motivasi perlu diprioritaskan untuk mendukung kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian ke instansi pemerintahan lain atau menambahkan variabel seperti lingkungan kerja dan kepemimpinan agar lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2017). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astarina, N. P., Suwendra, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *E-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(1), 1–10.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Erlangga.
- Batubara, R. W., Purba, R., Siahaan, R., & Roni, S. (2025). Pengaruh Pelatihan Hardskill Dan Softskill Terhadap Kompetensi Peserta Pemagangan Ke Jepang Pada Mirai Group Sumatera. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 248-254
- Bayu Teta, Sofiyan, Salman Faris, Alex Tribuana Sutanto, & Syaifuddin. (2023). The influence of work motivation and training on teacher performance with competence as a mediating variable in public high school 3 Tanjung Balai. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 1163–1172. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.1103>
- Catio, M., & Sunarsi, D. (2020). Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(2), 187–193.
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management*. 15th ed. Pearson Education.
- Flippo, E. B. (1968). *Principles of Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Dewi, M. S., Hutahut, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129-145
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartatik, I. P. (2018). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Laksana.
- Haryono, A., Purba, T., & Sipayung, T. (2024). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Di Kecamatan Teluk Dalam Kabupaten Asahan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 624-638
- Hasanah, N. U. (2024). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Kompetensi Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Di RSAU dr. Norman T. Lubis Lanud Sulaiman. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 131-142
- Hasibuan, K. N., Purba, F., & Parinduri, T. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 3(1), 75–87.



- <https://doi.org/10.36985/manajemen.v3i1.487>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Ivancevich, K. (2016). *Perilaku Manajemen dan Organisasi*. Alih Bahasa Gina Gania. Erlangga.
- Koto, Z. A., Simbolon, P., & Saragih, Y. H. J. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bawaslu Kota Pematang Siantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 261-270
- Kusmantini, T., Wulandari, D., & Rahmawati, I. (2024). Analisis validitas dan reliabilitas dalam model pengukuran SEM-PLS. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kontemporer*, 12(1), 45–58.
- Mahdaly, N., & Ginting, R. S. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Organizational Citizhenship Behaviour Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Frontliner PT Bank XXX Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 176-190
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maslianor, M., Sulastini, S., & Maskur, M. (2025). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Muara Teweh Kabupaten Barito Utara Provinsi Kalimantan Tengah. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 116-129
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nadapdap, K. M., Napitupulu, J., Sinurat, E., Sitorus, C., Melianna, S., & Simanjuntak, M. D. (2025). Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Agen Pada Asuransi Allianz Life Indonesia Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 62-70
- Putri, C. I. A. V. N., Goca, I. G. P. A. W., Meryawan, I. W., & Sanjaya, I. K. P. (2024). Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Dinas Kepemudaan Dan Olah Raga Kabupaten Gianyar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 502-516
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Sahir, A. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif: Pendekatan praktis dengan SPSS dan SmartPLS*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sihombing dkk. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Media.
- Simamora, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryati, N. (2024). Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(2), 112–120.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana. Wibowo. (2012). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tumanggor, B., & Girsang, R. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT Badan Pendapatan Daerah Kecamatan Gunung Malela Kabupaten Simalungun. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 3(1), 42–55. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v3i1.496>
- Yawanah, Y., & Wibowo, P. A. (2025). Pengaruh Perilaku Konsumtif, Gaya Hidup, Literasi Keuangan, Terhadap Perilaku Berhutang (Studi pada ASN Di Dinas Koperasi UKM, Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Jepara). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 37-46
- Yuliana, L., & Kustiwa, A. (2024). Manfaat Pelatihan Guna Meningkatkan Kualitas Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) (Studi Kasus Di Laundry Pondok Pesantren Pembangunan Sumur Bandung). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(1), 7-13

