

# The Effect Of Human Resource Development, Organizational Culture, And Total Participation On Asn Employee Performance In The Regional Financial And Asset Agency Of North Sumatera Province

## Pengaruh Pengembangan Sdm, Budaya Organisasi, Dan Partisipasi Total Terhadap Kinerja Pegawai Asn Pada Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara

Ria Suryani Saragih <sup>1)</sup>; Kholilul Kholik <sup>2)</sup>; Emi Wakhyuni <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Email: <sup>1)</sup> [Riasuryanisrg25@gmail.com](mailto:Riasuryanisrg25@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received [30 Maret 2026]

Revised [06 Mei 2026]

Accepted [08 Mei 2026]

### KEYWORDS

Human Resource Development, Organizational Culture, Total Participation.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi penelitian terdiri dari 95 orang pegawai ASN dengan sampel yang diambil juga sebanyak 95 responden dengan teknik *sampling* jenuh. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang hasilnya diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Analisis data dilakukan melalui regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan SDM menjadi variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai dengan nilai regresi tertinggi. Hasil regresi menghasilkan persamaan  $Y = 6,656 + 0,301X_1 + 0,210X_2 + 0,185X_3 + e$ . Hasil uji *t* untuk pengembangan SDM memberikan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,771 dan signifikan sebesar 0,000. Budaya organisasi memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,695 dan signifikan sebesar 0,008. Partisipasi total memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,941 dan signifikan sebesar 0,004. Hasil uji *F* memberikan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 102,138 dan signifikan sebesar 0,000. Hipotesis  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  terbukti benar dan dapat diterima karena hasil penelitian sejalan dengan hipotesis. Nilai koefisien determinasi (*adjusted R*<sup>2</sup>) sebesar 0,763 mengindikasikan bahwa sebesar 76,3% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas, sementara sisanya sebesar dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Selain itu, kekuatan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tergolong sangat kuat dengan nilai koefisien korelasi (*R*) sebesar 0,878.

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of human resource development, organizational culture, and total participation on the performance of civil servant employees at the Regional Financial and Asset Agency of North Sumatera Province. This study used a quantitative approach with an associative method. The research population consisted of 95 civil servant employees, and the sample also included 95 respondents selected using a saturated sampling technique. Primary data were collected through the distribution of questionnaires, and the results were processed using SPSS software version 24. Data analysis was conducted using multiple linear regression to examine the relationships between the independent variables and the dependent variable. The results showed that human resource development, organizational culture, and total participation, both partially and simultaneously, had positive and significant effects on employee performance. Human resource development became the most dominant variable influencing employee performance, as it had the highest regression coefficient. The regression analysis produced the equation  $Y = 6.656 + 0.301X_1 + 0.210X_2 + 0.185X_3 + e$ . The *t*-test results indicated that human resource development had a *t*-value of 3.771 with a significance value of 0.000. Organizational culture had a *t*-value of 2.695 with a significance value of 0.008, while total participation had a *t*-value of 2.941 with a significance value of 0.004. The *F*-test result showed an *F*-value of 102.138 with a significance value of 0.000. Hypotheses  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , and  $H_4$  were proven to be correct and acceptable, as the research findings were consistent with the proposed hypotheses. The coefficient of determination (*adjusted R*<sup>2</sup>) of 0.763 indicated that 76.3% of the variation in employee performance could be explained by the three independent variables, while the remaining variation was explained by other variables not included in this research model. In addition, the strength of the relationship between the independent variables and the dependent variable was categorized as very strong, with a correlation coefficient (*R*) value of 0.878.

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah yang memiliki tanggung jawab besar terhadap pengelolaan sumber daya dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam konteks pemerintahan daerah, kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi tolok ukur efektivitas penyelenggaraan administrasi dan akuntabilitas pengelolaan

keuangan daerah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai perlu didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan (Wakhyuni & Setiawan, n.d.).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu instrumen penting dalam meningkatkan kapasitas dan profesionalisme pegawai. Program pelatihan, pendidikan, serta pengembangan karier diharapkan mampu memperkuat kompetensi teknis maupun manajerial ASN agar selaras dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi (Wakhyuni et al., 2025).

Menurut Handoko (2018), pengelolaan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pegawai yang kompeten dan mampu menjalankan tugas secara efektif. Selain pengembangan SDM, budaya organisasi juga memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Nilai-nilai organisasi yang mendukung disiplin, keterbukaan, dan kerja sama akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan kondusif (Kholik, Ardika, et al., 2025).

Di samping itu, partisipasi total pegawai merupakan aspek yang tidak kalah penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Keterlibatan pegawai dalam proses kerja dan pengambilan keputusan memungkinkan pemanfaatan ide, pengalaman, dan potensi pegawai secara optimal. Tingkat partisipasi yang tinggi dapat meningkatkan rasa memiliki, komitmen, serta tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kholik & Yusri, 2025).

Menurut Boxall et al., (2016) peningkatan kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh penerapan sistem kerja berperforma tinggi yang didasarkan pada prinsip AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Dalam konteks ini, pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi pegawai memiliki peran utama untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan terlibat secara optimal. Namun, dalam banyak organisasi, pengembangan SDM sering belum maksimal, budaya kerja belum sepenuhnya mendukung kolaborasi dan inovasi, serta tingkat partisipasi pegawai masih rendah. Kondisi ini menghambat peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh (Kholik, Kholilul, et al., 2025).

BKAD bertugas mengelola anggaran, pendapatan, belanja, serta aset daerah agar dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Pada BKAD pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi yang sehat, dan partisipasi total pegawai menjadi faktor krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan serta aset daerah (Boyratan et al., 2025).

Berdasarkan hasil prasarvei, diketahui bahwa kinerja pegawai ASN di BKAD Provinsi Sumatera Utara masih belum optimal. Hal ini terlihat dari rendahnya efisiensi penyelesaian pekerjaan, keberanian berinovasi, serta konsistensi dalam memenuhi standar kualitas kerja. Selain itu, pengembangan SDM belum berjalan maksimal, ditandai dengan ketidaksesuaian pelatihan dengan kebutuhan kerja, dan belum rutinnya penilaian kinerja.

Dari sisi budaya organisasi, masih ditemukan lemahnya kedisiplinan, keterbukaan komunikasi, dan konsistensi penegakan aturan. Sementara itu, partisipasi total pegawai juga tergolong rendah karena keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan kegiatan organisasi belum optimal. Secara keseluruhan, hasil prasarvei menunjukkan adanya permasalahan pada pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total yang berdampak pada kinerja pegawai, sehingga perlu diteliti lebih lanjut.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2020), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari kerja seorang pegawai secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai fungsinya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kasmir (2020) menjelaskan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam satu periode, biasanya satu tahun. Menurut Boxall et al., (2016) kinerja pegawai adalah kontribusi hasil kerja dan perilaku karyawan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, meliputi penyelesaian tugas inti serta perilaku positif yang membantu efektivitas kerja. Boxall et al., (2016) juga menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari sistem SDM yang terintegrasi, di mana pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total pegawai bekerja sama untuk meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan berperan. Secara keseluruhan, Kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab serta standar yang telah ditetapkan (Nursyifa et al., 2023).

### Pengembangan SDM

Pengembangan menurut (Makawaoka et al., 2021) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan merupakan suatu proses perencanaan pembelajaran yang metodis dan logis guna mengetahui segala unsur yang akan dilaksanakan dalam proses pendidikan dengan



mempertimbangkan potensi dan keterampilan peserta didik. Menurut (Noe et al., 2021), Pengembangan SDM adalah proses yang direncanakan secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku karyawan sehingga mereka lebih efektif dalam pekerjaannya dan dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan tingkat pendidikan, kompetensi, dan kesadaran di antara semua anggota masyarakat. Secara ekonomi, hal ini dapat didefinisikan sebagai akumulasi sumber daya manusia dan investasi efektifnya dalam pembangunan ekonomi (Bernando & Anggita, 2023). Dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan proses terencana dan sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap karyawan agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi. Proses ini bertujuan meningkatkan kinerja individu secara berkelanjutan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi .

### **Budaya Organisasi**

Menurut Busro (2018), budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara kerja dan perilaku anggota organisasi tersebut. Menurut (Luthans dalam Febriantina et al., 2018), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Menurut Ibrahim et al., (2025) Budaya organisasi mencakup nilai keislaman, kekeluargaan, kerja sama, toleransi, syiar, dan pembinaan yang menjadi modal sosial bagi anggota organisasi. Robbins & Judge (2017) budaya organisasi menentukan bagaimana karyawan bertindak dan berperilaku dalam bekerja. Menurut (Mulyadi & Rivai, 2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku anggota-anggotanya. Budaya ini memengaruhi cara berpikir, berinteraksi, dan bertindak karyawan dalam melaksanakan tugas, serta terbentuk secara sosial melalui interaksi kelompok.

### **Partisipasi Total**

Partisipasi karyawan didefinisikan sebagai proses di mana karyawan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, alih-alih hanya bertindak berdasarkan perintah, dan merupakan bagian dari proses pemberdayaan di tempat kerja (Parasuraman, 2017). (Judge & Robbins, 2019) mendefinisikan partisipasi (*employee participation*) sebagai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi. Partisipasi memungkinkan karyawan memberi masukan, berbagi ide, dan ikut serta dalam proses yang memengaruhi pekerjaan mereka. Tujuannya adalah meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja. Temuan studi (Alsughayir, 2016) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara partisipasi dalam pengambilan keputusan (PDM) dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa PDM merupakan komponen penting dalam memengaruhi kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Menurut (Stocki & Mika, 2021) TPM menekankan bahwa partisipasi karyawan bukan hanya keterlibatan terbatas, tetapi keterlibatan menyeluruh yang berdampak pada kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja. Partisipasi ini melibatkan aspek pengambilan keputusan, pelaksanaan pekerjaan, dan evaluasi kinerja. Berdasarkan teori teori berikut dapat disimpulkan bahwa Partisipasi karyawan merupakan proses penting di mana setiap karyawan dilibatkan secara aktif dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan pekerjaan mereka. Melalui partisipasi ini, karyawan tidak hanya menjalankan perintah, tetapi juga memiliki kesempatan untuk memberikan ide, mengambil tanggung jawab, dan berkontribusi terhadap arah serta kemajuan perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Analisis Data**

Model analisis data yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah model ekonometrik dengan teknik analisis menggunakan model kuadrat terkecil biasa. Uji kesesuaian yang digunakan adalah uji regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Uji Validitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dari Setiap Butir Pernyataan Variabel Pengembangan SDM ( $X_1$ )**

Pernyataan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{1,1}$	<b>0,596</b>	0,3	Valid
2	$X_{1,2}$	<b>0,381</b>	0,3	Valid
3	$X_{1,3}$	<b>0,644</b>	0,3	Valid
4	$X_{1,4}$	<b>0,382</b>	0,3	Valid
5	$X_{1,5}$	<b>0,378</b>	0,3	Valid
6	$X_{1,6}$	<b>0,794</b>	0,3	Valid
7	$X_{1,7}$	<b>0,490</b>	0,3	Valid
8	$X_{1,8}$	<b>0,750</b>	0,3	Valid
9	$X_{1,9}$	<b>0,777</b>	0,3	Valid
10	$X_{1,10}$	<b>0,512</b>	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian validitas Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan variabel Pengembangan SDM ( $X_1$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dari Setiap Butir Pernyataan Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )**

Pernyataan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{2,1}$	<b>0,634</b>	0,3	Valid
2	$X_{2,2}$	<b>0,613</b>	0,3	Valid
3	$X_{2,3}$	<b>0,580</b>	0,3	Valid
4	$X_{2,4}$	<b>0,366</b>	0,3	Valid
5	$X_{2,5}$	<b>0,641</b>	0,3	Valid
6	$X_{2,6}$	<b>0,618</b>	0,3	Valid
7	$X_{2,7}$	<b>0,594</b>	0,3	Valid
8	$X_{2,8}$	<b>0,683</b>	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian validitas Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas dari Setiap Butir Pernyataan Variabel Partisipasi Total ( $X_3$ )**

Pernyataan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	$X_{3,1}$	<b>0,772</b>	0,3	Valid
2	$X_{3,2}$	<b>0,411</b>	0,3	Valid
3	$X_{3,3}$	<b>0,759</b>	0,3	Valid
4	$X_{3,4}$	<b>0,664</b>	0,3	Valid
5	$X_{3,5}$	<b>0,544</b>	0,3	Valid
6	$X_{3,6}$	<b>0,867</b>	0,3	Valid
7	$X_{3,7}$	<b>0,840</b>	0,3	Valid
8	$X_{3,8}$	<b>0,664</b>	0,3	Valid
9	$X_{3,9}$	<b>0,849</b>	0,3	Valid
10	$X_{3,10}$	<b>0,848</b>	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian validitas Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan variabel Partisipasi Total ( $X_3$ ) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas dari Setiap Butir Pernyataan Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Pernyataan ke -	Simbol	$r_{hitung}$	$r_{kritis}$	Keterangan
1	Y <sub>1</sub>	<b>0,372</b>	0,3	Valid
2	Y <sub>2</sub>	<b>0,437</b>	0,3	Valid
3	Y <sub>3</sub>	<b>0,418</b>	0,3	Valid
4	Y <sub>4</sub>	<b>0,566</b>	0,3	Valid
5	Y <sub>5</sub>	<b>0,512</b>	0,3	Valid
6	Y <sub>6</sub>	<b>0,498</b>	0,3	Valid
7	Y <sub>7</sub>	<b>0,505</b>	0,3	Valid
8	Y <sub>8</sub>	<b>0,548</b>	0,3	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian validitas Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh nilai  $r_{hitung}$  dari setiap butir pernyataan variabel Kinerja Pegawai (Y) lebih besar dari 0,3. Sehingga berdasarkan hasil pengujian validitas dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan yang digunakan pada kuesioner terbukti valid dan layak digunakan, sehingga data yang diperoleh juga layak untuk digunakan.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas Untuk Variabel Pengembangan SDM (X<sub>1</sub>)**

Reliability Statistics Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )			
Cronbach's Alpha	N of Items	Syarat Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<b>0,860</b>	10	Cronbach's Alpha > 0,70	Reliabel atau Andal

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,860. Nilai ini lebih besar dari 0,70 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel pengembangan SDM (X<sub>1</sub>) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik (Cahya & Kholik, 2024).

**Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

Reliability Statistics Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )			
Cronbach's Alpha	N of Items	Syarat Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<b>0,851</b>	8	Cronbach's Alpha > 0,70	Reliabel atau Andal

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,851. Nilai ini lebih besar dari 0,70 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak (Cahya & Kholik, 2024).

**Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Partisipasi Total (X<sub>3</sub>)**

Reliability Statistics Partisipasi Total (X <sub>3</sub> )			
Cronbach's Alpha	N of Items	Syarat Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<b>0,926</b>	10	Cronbach's Alpha > 0,70	Reliabel atau Andal

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,926. Nilai ini lebih besar dari 0,70 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Partisipasi Total (X<sub>3</sub>) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak (Cahya & Kholik, 2024).

**Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

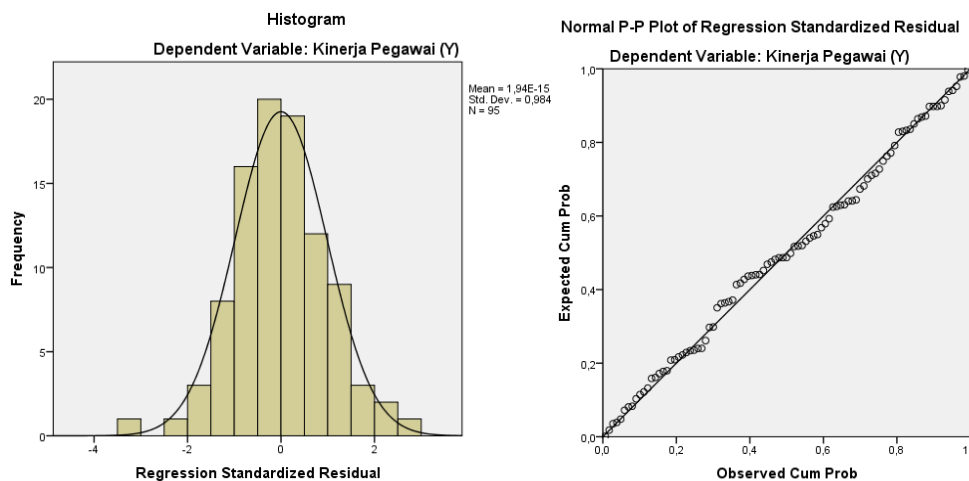
Reliability Statistics Kinerja Pegawai (Y)			
Cronbach's Alpha	N of Items	Syarat Cronbach's Alpha	Kesimpulan
<b>0,779</b>	8	Cronbach's Alpha > 0,70	Reliabel atau Andal

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan sebesar 0,779. Nilai ini lebih besar dari 0,70 sehingga hasil pengujian memenuhi syarat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai (Y) dikatakan telah reliabel atau andal untuk digunakan dan layak untuk dilakukan uji asumsi klasik (Cahya & Kholik, 2024).

**Analisis Grafik**

**Gambar 1 Grafik Histogram dan P-P Plot Uji Normalitas**



Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil pengujian normalitas dengan histogram menunjukkan bahwa grafik pada histogram cenderung cembung di tengah dan membentuk seperti lonceng. Hal ini dapat dilihat grafik tertinggi berada pada titik nol dan bentuk grafik tidak melenceng ke kiri maupun ke kanan, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa residual data telah tersebar secara normal (Kholik & Yusri, 2025). Hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar P-P Plot terlihat titik-titik data yang berjumlah 95 buah untuk variabel terikat Kinerja Pegawai (Y) menyebar di sekitar garis diagonal, mengikuti garis diagonal, dan banyak titik-titik data menyentuh garis diagonal, hal ini mengindikasikan data telah terdistribusi secara normal (Wakhyuni et al., 2025).

**Analisis Statistik**

**Tabel 9. Normalitas Data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Unstandardized Residual	Syarat Normalitas	Kesimpulan
N		95	Sig. > 0,05	<b>Data Telah Normal</b>
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000		
Test Statistic		0,054		
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>0,200<sup>c,d</sup></b>		
a. Test distribution is Normal.				
b. Calculated from data.				
c. Lilliefors Significance Correction.				
d. This is a lower bound of the true significance.				

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

Hasil uji Kolmogorov-Smirnov pada tabel 9 menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,200. Nilai signifikan yang dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed), nilai signifikan ini lebih besar dari 0,05. Sehingga berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, data yang digunakan dapat dipastikan telah terdistribusi secara normal karena nilai signifikan dari residual lebih besar dari 0,05.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji Multikolinearitas dari hasil kuesioner yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Collinearity Statistics				Kesimpulan Multikolinearitas
	Tolerance	Syarat Tolerance	VIF	Syarat VIF	
1 (Constant)					
Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )	<b>0,212</b>	> 0,10	<b>4,724</b>	< 10	<b>Tidak Ada Masalah Multikolinearitas</b>
Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	<b>0,351</b>	> 0,10	<b>2,851</b>	< 10	<b>Tidak Ada Masalah Multikolinearitas</b>
Partisipasi Total (X <sub>3</sub> )	<b>0,246</b>	> 0,10	<b>4,061</b>	< 10	<b>Tidak Ada Masalah Multikolinearitas</b>

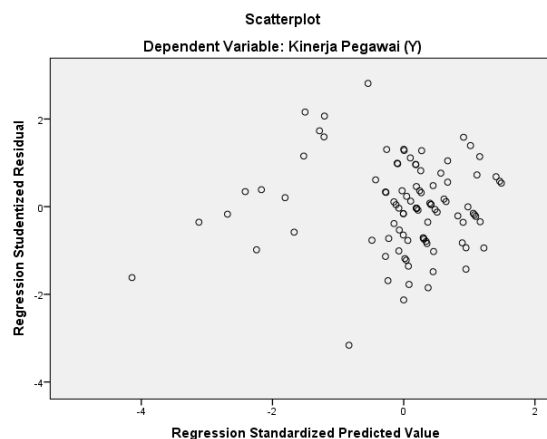
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang memenuhi persyaratan yaitu model yang terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau homokedastisitas. Hasil uji Heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar:

**Gambar 2. Grafik Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**



Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

### Uji Regresi Linear Berganda

Uji kesesuaian yang digunakan adalah uji regresi linier berganda yang bertujuan untuk menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Hasil pengujian regresi linear berganda yang dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 11. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Kesimpulan Pengaruh
		B	Std. Error	Beta	
	(Constant)	<b>6,656</b>	1,598		
	Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )	<b>0,301</b>	0,080	<b>0,411</b>	<b>Positif</b>
	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	<b>0,210</b>	0,078	0,228	<b>Positif</b>
	Partisipasi Total (X <sub>3</sub> )	<b>0,185</b>	0,063	0,297	<b>Positif</b>

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji T)

**Tabel 12. Hasil Uji t (Uji Parsial)**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		<i>t</i> <sub>hitung</sub>	<i>t</i> <sub>tabel</sub>	Sig.	Syarat Sig.	Kesimpulan
	(Constant)	4,166		0,000		
	Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )	<b>3,771</b>	1,986	<b>0,000</b>	Sig < 0,05	<b>Signifikan</b>
	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	<b>2,695</b>	1,986	<b>0,008</b>	Sig < 0,05	<b>Signifikan</b>
	Partisipasi Total (X <sub>3</sub> )	<b>2,941</b>	1,986	<b>0,004</b>	Sig < 0,05	<b>Signifikan</b>

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

### Uji Simultan ( Uji F)

**Tabel 13 Hasil Uji F (Uji Simultan)**

ANOVA <sup>a</sup>							
Model	df	<i>F</i> <sub>hitung</sub>	<i>F</i> <sub>tabel</sub>	Sig	Syarat Sig.	Kesimpulan	
1	Regression	<b>102,138</b>	2,746	<b>0,000<sup>b</sup></b>	< 0,05	<b>Signifikan</b>	
	Residual						<b>91</b>
	Total						94

a. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai (Y)

b. *Predictors:* (Constant), Pengembangan SDM (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Partisipasi Total (X<sub>3</sub>)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

### Uji Determinasi

**Tabel 14 Hasil Uji Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	<b>0,878<sup>a</sup></b>	0,771	<b>0,763</b>	2,07040

a. *Predictors:* (Constant), Pengembangan SDM (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Partisipasi Total (X<sub>3</sub>)

b. *Dependent Variable:* Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)

**Tabel 15. Tipe Hubungan pada Uji Determinasi**

Nilai	Interpretasi
0,0 – 0,19	Sangat Tidak Erat
0,2 – 0,39	Tidak Erat
0,4 – 0,59	Cukup Erat
0,6 – 0,79	Erat
<b>0,8 – 0,99</b>	<b>Sangat Erat</b>

Sumber: Sugiyono (2021)

### Pembahasan

#### Pengaruh Pengembangan Sdm (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,301 serta hasil uji t dengan



tingkat signifikansi di bawah 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas pengembangan SDM berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis penelitian yang menyatakan adanya pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dapat diterima. Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan (Boxall, Moha, et al., 2016) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kemampuan dan kesiapan kerja. Selain itu, (Kholik, Kholilul, et al., 2025).menegaskan bahwa pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan berperan dalam memperkuat kompetensi teknis, pemahaman regulasi, serta ketepatan kerja pegawai, khususnya pada organisasi sektor publik yang memiliki tingkat kompleksitas administrasi tinggi. Temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut dilakukan oleh (Panjaitan, 2017), (Siddiq & Roswaty, 2019), (Supriyatna & Widjaja, 2020), (Wibowo, 2021). Dalam konteks BKAD Provinsi Sumatera Utara, pengembangan SDM menjadi faktor yang sangat relevan mengingat tugas pengelolaan keuangan dan aset daerah menuntut ketelitian, profesionalisme, serta pemahaman yang kuat terhadap regulasi. Program pelatihan dan bimbingan teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan membantu pegawai meningkatkan kompetensi dan efektivitas kerja. Selain itu, sistem penilaian kinerja yang diterapkan secara berkala memberikan umpan balik yang jelas bagi pegawai, sehingga mendukung terciptanya pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kinerja pegawai secara konsisten, sebagaimana ditegaskan oleh (Kholik, Kholilul, et al., 2025).

### **Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hipotesis  $H_2$  yang diajukan pada penelitian ini berbunyi: Diduga budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) memiliki nilai regresi sebesar 0,210 yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik budaya organisasi, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun. Hasil uji t menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  yang dimiliki untuk variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2,695 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,986 maka diketahui bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Nilai signifikan t dari variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,008 di mana nilai ini jauh lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu 0,05. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ). Terima  $H_a$  artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Temuan ini sejalan dengan pandangan Boxall et al. (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai melalui pembentukan pola perilaku kerja yang konsisten. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku tidak tertulis yang mengarahkan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketika nilai-nilai organisasi dipahami dan diinternalisasi dengan baik, pegawai akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks BKAD Provinsi Sumatera Utara, budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, kepatuhan terhadap regulasi, serta orientasi pada akuntabilitas publik sangat relevan dengan tuntutan kerja pengelolaan keuangan dan aset daerah. Budaya kerja yang kondusif menciptakan keseragaman sikap dan perilaku kerja pegawai, sehingga proses kerja dapat berjalan secara lebih tertib dan terkoordinasi. Hal ini mendukung pandangan bahwa budaya organisasi yang positif tidak hanya membentuk perilaku individu, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Partisipasi Total ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hipotesis  $H_3$  yang diajukan pada penelitian ini berbunyi: Diduga partisipasi total secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Partisipasi Total ( $X_3$ ) memiliki nilai regresi sebesar 0,185 yang mengindikasikan bahwa partisipasi total berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin baik partisipasi total, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, sebaliknya semakin buruk partisipasi total, maka kinerja pegawai juga akan semakin menurun.

### **Pengaruh Pengembangan SDM ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Dan Partisipasi Total ( $X_3$ ) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Hipotesis  $H_4$  yang diajukan pada penelitian ini berbunyi: Diduga pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil

analisis dari hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel Pengembangan SDM ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Partisipasi Total ( $X_3$ ) masing-masing memiliki nilai regresi positif yang mengindikasikan bahwa secara bersama-sama (simultan) pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung}$  yang diperoleh sebesar 102,138. Nilai  $F_{hitung}$  ini jauh lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  yang sebesar 2,746. Nilai signifikan yang dihasilkan sebesar 0,000, di mana nilai ini jauh lebih kecil dari ambang batas signifikan yaitu 0,05. Oleh karena itu, hasil pengujian memenuhi persamaan  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  maka tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ). Terima  $H_a$  artinya secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Pengembangan SDM ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Partisipasi Total ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dan uji F maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total secara simultan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara. Maka Hipotesis  $H_4$  dapat diterima dan terbukti benar (terima  $H_a$  dan tolak  $H_0$ ) karena hasil penelitian sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustini et al. (2023), Hapsari et al. (2022), dan Liana (2020) dan Manilau et al. (2023) juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM, budaya organisasi, dan partisipasi total memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pengembangan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,301,  $t_{hitung}$  sebesar 3,771 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,986, dan nilai signifikan sebesar 0,000.
2. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,210,  $t_{hitung}$  sebesar 2,695 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,986, dan nilai signifikan sebesar 0,008.
3. Partisipasi total secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,185,  $t_{hitung}$  sebesar 2,941 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 1,986, dan nilai signifikan sebesar 0,004.
4. Pengembangan SDM, budaya organisasi dan partisipasi total secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 102,138 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,746. Pengembangan SDM menjadi variabel yang paling memengaruhi kinerja pegawai dengan nilai regresi terbesar yaitu sebesar 0,301 dan nilai *Standardized Coefficients Beta* terbesar yaitu sebesar 0,411.

### Saran

1. Berdasarkan hasil uji validitas, pada bagian variabel Pengembangan SDM nilai validitas terendah yaitu ( $X_{1,5}$ ) sebesar 0,378. Oleh karena itu, disarankan agar BKAD Provsu memperkuat sistem penilaian kinerja dengan menerapkan evaluasi yang lebih terjadwal, transparan, dan berbasis indikator kinerja yang jelas. Selain itu, hasil penilaian kinerja perlu disampaikan secara terbuka kepada pegawai sebagai bentuk umpan balik agar dapat mendorong perbaikan kinerja, peningkatan kompetensi, serta mendukung pengembangan karier ASN secara berkelanjutan.
2. Berdasarkan hasil uji validitas, pada bagian variabel Budaya Organisasi nilai validitas terendah yaitu ( $X_{2,4}$ ) sebesar 0,366. Oleh karena itu, disarankan agar BKAD Provsu memperkuat penegakan disiplin melalui penerapan sanksi yang adil, transparan, dan konsisten tanpa pengecualian. Selain itu, diperlukan sosialisasi yang berkelanjutan mengenai aturan dan konsekuensi pelanggaran agar tercipta budaya kerja yang disiplin, berkeadilan, dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi.
3. Berdasarkan hasil uji validitas, indikator partisipasi total ( $X_{3,2}$ ) dengan nilai  $r$  hitung terendah sebesar 0,411 meskipun masih dinyatakan valid. Oleh karena itu, disarankan agar BKAD Provsu meningkatkan mekanisme partisipatif dengan membuka ruang diskusi, forum evaluasi, serta sistem penyampaian aspirasi pegawai yang terstruktur dan berkelanjutan, sehingga pendapat pegawai dapat benar-benar dipertimbangkan dan diintegrasikan dalam pengambilan keputusan organisasi.
4. Berdasarkan hasil uji validitas, pada bagian variabel Kinerja nilai validitas terendah yaitu ( $Y_{,1}$ ) sebesar 0,372. Oleh karena itu, disarankan agar BKAD Provsu meningkatkan kejelasan pembagian tugas melalui sosialisasi tupoksi yang lebih intensif, penyusunan uraian jabatan yang jelas, serta penguatan peran atasan langsung dalam memberikan arahan dan supervisi, sehingga pegawai dapat bekerja lebih fokus, efektif, dan sesuai dengan tanggung jawabnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bernardo, & Anggita. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi Kerja , dan Partisipasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Seis Cafe & Public Space di Kota Medan*. 4(1), 7131–7140.
- Boxall, Moha, & Agnesari, Y. (2016). *Pengaruh Budaya Organisasi , Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara ( ASN ) di Sekretariat Daerah*. 1(3), 110–117.
- Boxall, P., Guthrie, J., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 103–111. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12104>
- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso4, S. (2025). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF BUDAYA ORGANISASI: STRATEGI MEMBANGUN KINERJA BERKELANJUTAN*. 7(3), 79–84.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Febriantina, S., Nur Lutfiani, F., & Zein, N. (2018). The Influence of Organizational Culture on Teacher Performance. *Tadbir Muwahhid*, 2(2), 120–131.
- Ghozali. (2021). PENGARUH MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KUALITAS KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN CIKIJING KABUPATEN MAJALENGKA. *DINAMIKA GOVERNANCE: JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA*, Volume 9 (.
- Ibrahim, Pratiwi, A., & Niswah, C. (2025). IMPLEMENTASI ASPEK KOKURIKULER PRAMUKA DALAM MEMBENTUK KARAKTER DISIPLIN SISWA DI SMA NEGERI 3 PALEMBANG. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6(2), 2422–2438. <https://doi.org/10.54373/imeij.v6i2.2910>
- Judge, & Robbins. (2019). *The Influence Of Human Resource Development On Human And Organizational Culture On Employee Performance Wyndham Opi Hotel Palembang Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Wyndham Opi Hote*. 4(1), 171–176.
- Kasmir. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. PT Rajagrafindo Persada.
- Kholik, K., Ardika, A., Sahputra, I., Gomgom, J., Nasution, I. H., Girsang, P. B., Kelvin, T., Ginting, J., Manajemen, P. S., Sains, F. S., Pembangunan, U., Budi, P., & Utara, S. (2025). *Strategi pengembangan sdm desa dalam optimalisasi penggunaan dana desa di era digital*. 5, 1–14.
- Kholik, K., & Yusri, M. (2025). *Challenges of Human Resource Management Towards Optimizing Public Service Performance in Realizing Sustainable Development at the Population and Civil Registration Service of Medan City*. 7(1), 449–454. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v7i1.7057>
- Kholik, Kholilul, Ardika, Aurinda, Sahputra, Ikmal, Gomgom, J., Nasution, I. H., & Pitta Bonaria Girsang6, T. K. J. G. (2025). Analisis pengetahuan kerja, kemampuan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan jne cabang utama medan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Kebijakan (JAPK)*, Volume 5, 155–172.
- Makawaoka, Ber, Kholik, & Cahya. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi ( RITMIK )*, 6(1), 62–72.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan ke). Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, & Rivai. (2021). Budaya Organisasi. *Jurnal the Manusagre*, 1(4), 574–582.
- Noe, Satpol, P., Dan, P. P., Provinsi, D., & Selatan, K. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENDIDIKAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SKPD KAMTRANTIB PADA SATPOL PP DAN DAMKAR PROVINSI KALIMANTAN SELATAN. *IJBEM: Indonesian Journal of Business Economics and Management*, 1, 20–30.
- Nursyifa, P., Syalasya, T., & Julvina, V. (2023). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas SDM, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan*. 1(2), 48–59.
- Panjaitan. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN JUAI KABUPATEN BALANGAN. *Al 'lidara Balad*, 5(1), 113–125.
- Parasuraman. (2017). *The Behaviorial Consequenses of Service Quality*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*.
- Rusiadi, Sari, Ratna, & Pamulang, U. (2016). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Praxis : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1–4.
- Siddiq, & Roswaty. (2019). *EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP*. 2(3), 69–76.
- Stocki, & Mika. (2021). *Pengaruh Etika Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Penelitian Pengembangan Daerah Kota Gorontalo*. 2(7), 2778–2786.
- Supriyatna, & Widjaja. (2020). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON PERFORMANCE HUMAN RESOURCES. *Procuratio : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3).

- Wakhyuni, E., Nurhayati, S., & Tarigan, K. (2025). *Authentic Leadership and Fun Workplace Influence on Tourism Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*. 13(3), 1635–1646. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i3.3259>
- Wakhyuni, E., & Setiawan, A. (n.d.). *Analysis Factors Affecting Service Quality With Employee Engagement as Moderating Factor ( Case Study in Public Services In Rural Government )*. 2800–2807.
- Wibowo. (2021). BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ASN DI KALIMANTAN SELATAN. *SIBATIK JOURNAL*, 1(7), 1271–1278.