

The Influence Of Human Resource Development, Leadership, And Organizational Culture On The Performance Of ASN Employees At The PUPR Service Of North Sumatra Province

Pengaruh Pengembangan SDM, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara

Dheo Pradika ¹⁾; Kholilul Kholik ²⁾; Hasrul Azwar Hasibuan ³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia

Email: ¹⁾ dheopradika08@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [30 Juni 2026]

Revised [17 Agustus 2026]

Accepted [21 Agustus 2026]

KEYWORDS

Human Resource Development, Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.

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 mengkaji pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ASN pada Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Populasi berjumlah 55 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh, sehingga jumlah responden sebanyak 55 orang. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Analisis dilakukan dengan regresi linear berganda untuk menguji hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan SDM memiliki koefisien regresi sebesar 0,148 dengan thitung 2,195 dan nilai signifikansi 0,033. Kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,340 dengan thitung 6,045 dan signifikansi 0,000. Budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,212 dengan thitung 2,927 dan signifikansi 0,005. Secara simultan diperoleh nilai Fhitung sebesar 229,750 dengan signifikansi 0,000. Kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai karena memiliki nilai koefisien regresi dan thitung tertinggi. Nilai koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,927 menunjukkan bahwa 92,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,965 mengindikasikan bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat berada pada kategori sangat kuat.

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of human resource development, leadership, and organizational culture on the performance of civil servant employees at the Public Works and Spatial Planning Office of North Sumatra Province. The study used a quantitative approach with an associative method. The population consisted of 55 employees, all of whom were selected as the sample using a saturated sampling technique, resulting in 55 respondents. Primary data were collected through questionnaires and were processed using SPSS version 24. Data analysis was conducted using multiple linear regression to test the relationship between the independent variables and the dependent variable. The results showed that human resource development, leadership, and organizational culture, both partially and simultaneously, had a positive and significant effect on employee performance. Human resource development had a regression coefficient of 0.148 with a t-value of 2.195 and a significance value of 0.033. Leadership had a regression coefficient of 0.340 with a t-value of 6.045 and a significance value of 0.000. Organizational culture had a regression coefficient of 0.212 with a t-value of 2.927 and a significance value of 0.005. Simultaneously, the F-value was 229.750 with a significance value of 0.000. Leadership was the most dominant variable influencing employee performance, as it had the highest regression coefficient and t-value. The coefficient of determination (adjusted R²) was 0.927, indicating that 92.7% of the variation in employee performance was explained by the three variables, while the remaining percentage was influenced by other factors outside this study. The correlation coefficient (R) was 0.965, indicating that the relationship between the independent variables and the dependent variable was categorized as very strong.

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik (Sulistia et al., 2026). Dalam organisasi sektor publik, kualitas kinerja pegawai tidak hanya berpengaruh terhadap pencapaian target program, tetapi juga berkaitan erat dengan tingkat efisiensi, akuntabilitas, dan keberhasilan implementasi kebijakan pembangunan (Wulandari et al., 2025). Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN menjadi isu strategis yang terus mendapat perhatian, khususnya pada instansi teknis yang memiliki tanggung jawab langsung terhadap pelayanan masyarakat (Kholik & Yusri, 2025).

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Provinsi Sumatera Utara merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam perencanaan, pembangunan, serta pemeliharaan infrastruktur publik, seperti jalan, jembatan, irigasi, dan penataan ruang wilayah (Putri et al., 2025). Kompleksitas tugas yang bersifat teknis dan administratif menuntut tersedianya sumber daya manusia yang kompeten, kepemimpinan yang efektif, serta budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam kondisi tersebut, kinerja pegawai menjadi aspek yang sangat penting untuk memastikan tercapainya output dan outcome pembangunan secara optimal (Kholik & Yusri, 2025).

Data evaluasi internal menunjukkan bahwa capaian beberapa indikator kinerja pegawai selama periode 2022–2024 mengalami kecenderungan penurunan secara bertahap. Pencapaian target kinerja menurun dari 87% pada tahun 2022 menjadi 84% pada tahun 2024. Demikian pula produktivitas dan kualitas kerja mengalami penurunan dari 90% menjadi 88%. Penurunan juga terlihat pada aspek kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), disiplin dan etika kerja, keterlibatan pegawai, serta inisiatif dalam pemberian masukan. Meskipun penurunan tersebut tidak bersifat ekstrem, pola penurunan yang konsisten menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan sumber daya manusia (Apriyani & Hawignyo, 2024). Pengembangan SDM merupakan upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas pegawai melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier (Amalia et al., 2025). Secara teoritis, pengembangan SDM yang tepat sasaran akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Namun demikian, hasil pra-survei terhadap 20 pegawai menunjukkan bahwa masih terdapat ruang perbaikan pada aspek ini. Sebanyak 65% responden menyatakan bahwa pelatihan yang diberikan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan jabatan, 60% menyatakan pelatihan belum dirasakan secara merata, 65% menilai frekuensi pelatihan belum memadai, dan 70% responden menyatakan dorongan organisasi terhadap peningkatan kompetensi masih perlu diperkuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan SDM berpotensi menjadi salah satu determinan penting terhadap kinerja pegawai.

Selain pengembangan SDM, kepemimpinan juga menjadi faktor yang sangat menentukan kinerja pegawai dalam organisasi publik (Tobing, 2024). Kepemimpinan yang efektif berperan dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, memberikan umpan balik, serta mendorong partisipasi pegawai dalam pelaksanaan tugas (Paroli, 2024). Hasil pra-survei menunjukkan bahwa 55% responden menyatakan arahan pimpinan belum sepenuhnya jelas, 60% menilai komunikasi pimpinan belum konsisten, 65% menyatakan umpan balik terhadap hasil kerja masih perlu ditingkatkan, dan 70% responden merasa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan memiliki keterkaitan yang kuat dengan pembentukan perilaku kerja dan pencapaian kinerja pegawai.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi (Nurlaila, 2024). Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang berkembang dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama, disiplin, transparansi, dan kebersamaan akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja (Ailidya et al., 2024). Berdasarkan hasil pra-survei, 60% responden menyatakan kerja sama antarpegawai masih perlu diperkuat, 65% menilai budaya disiplin belum berjalan secara optimal, dan 60% responden menyatakan transparansi dalam lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpotensi memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja ASN.

Permasalahan pada variabel-variabel tersebut juga tercermin pada data pra-survei kinerja pegawai. Sebanyak 70% responden menyatakan belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar organisasi, 60% menyatakan upaya peningkatan kualitas hasil kerja masih belum optimal, 50% responden menyatakan belum sepenuhnya mampu bekerja dalam situasi yang tidak terduga, serta 55% responden menyatakan konsistensi dalam disiplin dan etika kerja masih perlu diperkuat. Data ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih memerlukan perhatian melalui pendekatan manajerial dan penguatan organisasi.

Secara akademis, penelitian mengenai pengaruh pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN masih relevan untuk terus dikaji, khususnya pada instansi teknis pemerintah daerah yang memiliki karakteristik tugas yang kompleks. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan konstruktif bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kompetensi pegawai, penguatan pola kepemimpinan, dan pengembangan budaya kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Boxall et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berdasarkan indikator kinerja yang ditetapkan organisasi dan sesuai dengan tanggung jawabnya. Boxall et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain: pengembangan SDM, budaya organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, partisipasi total, sistem evaluasi kinerja, dan teknologi dan sumber daya teknologi.

Pengembangan SDM

Menurut Rowley & Jackson (2022) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja.

Kepemimpinan

Menurut Simarmata et al. (2021), Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula.

Budaya Organisasi

Edison et al. (2021) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif-kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan (Cahya & Kholik, 2024). Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik yang diperoleh dari responden menggunakan instrumen kuesioner (Kholik et al., 2025). Hubungan yang diuji bersifat kausal, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menjelaskan sejauh mana pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 55 orang di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Data penelitian merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju s.d 5 = Sangat Setuju).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berdasarkan indikator kinerja yang ditetapkan organisasi dan sesuai dengan tanggung jawabnya	1. Kinerja Tugas Utama 2. Kinerja Tambahan 3. Kinerja Adaptif 4. Pengurangan Perilaku negative Boxall et al (2016)	Likert
2	Pengembangan SDM (X1)	Sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen	1. Pelatihan 2. Pengembangan karir 3. Manajemen kinerja 4. <i>Coaching/</i> mentoring 5. Pembelajaran berkelanjutan Rowley & Jackson (2022)	Likert

		pengetahuan untuk kepentingan peningkatan prestasi kerja.		
3	Kepemimpinan (X2)	Sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula	1. Adil 2. Memberi Saran 3. Mendukung Tujuan 4. Katalisator 5. Menciptakan Rasa Aman 6. Sebagai Wakil organisasi 7. Sumber Inspirasi Simarmata et al. (2021)	Likert
4	Budaya Organisasi (X3)	Hasil proses melebur gaya budaya dan tau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma norma dan filosofi yang baru, yang memiliki enegi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu	1. Kesadaran Diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi Tim Edison et al. (2021)	Likert

Sumber: Data Diolah (2026)

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen (Hasibuan, 2022). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Albaqy & Hasibuan, 2025). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap kinerja pegawai (Herliyana & Kholik, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Pernyataan ke -	Simbol	rhitung	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan SDM (X1)				
1	X1,1	0,718	0,922	Valid
2	X1,2	0,594	0,928	Valid
3	X1,3	0,800	0,917	Valid
4	X1,4	0,735	0,921	Valid
5	X1,5	0,644	0,926	Valid
6	X1,6	0,804	0,917	Valid
7	X1,7	0,670	0,924	Valid
8	X1,8	0,829	0,916	Valid
9	X1,9	0,692	0,923	Valid
10	X1,10	0,754	0,920	Valid
Pernyataan ke -	Simbol	rhitung	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X2)				
1	X2,1	0,735	0,735	Valid
2	X2,2	0,596	0,596	Valid
3	X2,3	0,626	0,626	Valid
4	X2,4	0,807	0,807	Valid
5	X2,5	0,824	0,824	Valid

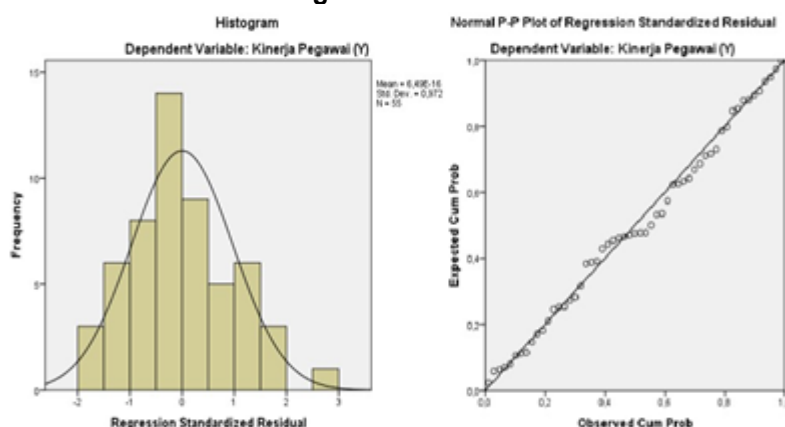
6	X2,6	0,862	0,862	Valid
7	X2,7	0,856	0,856	Valid
8	X2,8	0,661	0,661	Valid
9	X2,9	0,828	0,828	Valid
10	X2,10	0,771	0,771	Valid
11	X2,11	0,833	0,833	Valid
12	X2,12	0,738	0,738	Valid
13	X2,13	0,647	0,647	
14	X2,14	0,709	0,709	
Budaya Organisasi (X3)				
1	X3,1	0,700	0,913	Valid
2	X3,2	0,619	0,918	Valid
3	X3,3	0,663	0,915	Valid
4	X3,4	0,761	0,910	Valid
5	X3,5	0,752	0,910	Valid
6	X3,6	0,661	0,915	Valid
7	X3,7	0,791	0,908	Valid
8	X3,8	0,744	0,910	Valid
9	X3,9	0,691	0,913	Valid
10	X3,10	0,633	0,917	Valid
Kinerja Pegawai (Y)				
1	Y,1	0,877	0,877	Valid
2	Y,2	0,877	0,877	Valid
3	Y,3	0,880	0,880	Valid
4	Y,4	0,876	0,876	Valid
5	Y,5	0,859	0,859	Valid
6	Y,6	0,865	0,865	Valid
7	Y,7	0,861	0,861	Valid
8	Y,8	0,866	0,866	Valid

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

Nilai rhitung dan nilai Cronbach's Alpha yang dihasilkan setiap item pernyataan mengindikasikan data telah valid dan juga reliabel. Hal ini dapat dipastikan dengan melihat nilai rhitung telah lebih besar dari 0,30 dan juga nilai Cronbach's Alpha yang lebih besar dari 0,70 untuk setiap item pernyataan pada kuesioner (Herliyana & Kholik, 2025).

Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Gambar 2. Histogram dan P-P Plot Normalitas



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

Berdasarkan histogram normalitas, distribusi data membentuk pola menyerupai kurva lonceng dan tidak condong ke kiri maupun kanan, sehingga menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal (Albaqy & Hasibuan, 2025). Hasil grafik Normal P–P Plot juga memperlihatkan titik-titik yang mengikuti garis diagonal, yang semakin menegaskan terpenuhinya asumsi normalitas (Cahya & Kholik, 2024).

Tabel 3. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		Unstandardized Residual	Syarat Normalitas	Kesimpulan
N		55	Sig. > 0,05	Data Telah Normal
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000		
	Std. Deviation	1,75452605		
Most Extreme Differences	Absolute	0,069		
	Positive	0,069		
	Negative	-0,053		
Test Statistic		0,069		
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,200 ^{c,d}		
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)

Uji Kolmogorov–Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut (Cahya & Kholik, 2024).

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

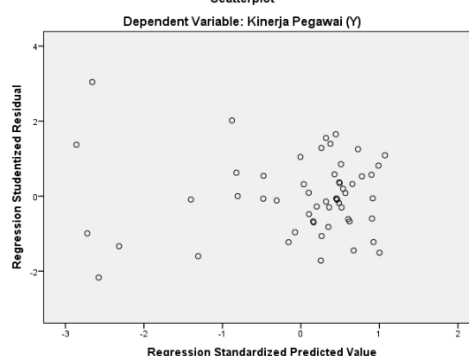
Coefficients ^a					
Model		Collinearity Statistics			
		Tolerance	VIF	Syarat	Kesimpulan Multikolinearitas
1	(Constant)				
	Pengembangan SDM (X1)	0,171	5,839	Tolerance > 0,10 dan VIF < 10	Tidak Ada Masalah Multikolinearitas
	Kepemimpinan (X2)	0,172	5,821		
	Budaya Organisasi (X3)	0,160	6,251		
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)					

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

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, yang berarti tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel independen, sehingga model regresi bebas dari multikolinearitas (Hasibuan, 2022).

Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3. Grafik Scatterplot



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

Berdasarkan grafik scatterplot, titik-titik data menyebar secara acak tanpa membentuk pola tertentu serta tersebar merata di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat homogen, sehingga model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas (Albaqy & Hasibuan, 2025).

Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut: (Retno, 2025)

$$Y = 1,757 + 0,148X_1 + 0,340X_2 + 0,212X_3 + e.$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 1,757 memiliki arti bahwa apabila variabel Pengembangan SDM (X_1), Kepemimpinan (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3) dianggap bernilai konstan atau sama dengan nol, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) tetap berada pada angka 1,757 satuan. Nilai ini menggambarkan tingkat dasar kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Koefisien regresi Pengembangan SDM sebesar 0,148 menunjukkan arah pengaruh positif, yang berarti setiap peningkatan satu satuan pada pengembangan SDM akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,148 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini dapat terjadi karena pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan, dan peningkatan kompetensi mampu meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas secara efektif (Arifin et al., 2023). Koefisien Kepemimpinan sebesar 0,340 juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada kualitas kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,340 satuan. Kondisi ini terjadi karena kepemimpinan yang baik mampu memberikan arahan, motivasi, pengawasan, serta keteladanan yang mendorong pegawai bekerja lebih optimal (Gopay et al., 2021). Koefisien Budaya Organisasi sebesar 0,212 menunjukkan pengaruh positif, yang berarti peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,212 satuan. Budaya organisasi yang kondusif dapat menciptakan disiplin, kerja sama, dan nilai kerja yang selaras dengan tujuan instansi (Apriyani & Hawignyo, 2024). Variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai adalah Kepemimpinan (X_2), karena memiliki nilai koefisien beta standar tertinggi sebesar 0,536 (Priyasmimana & Fitriani, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi paling besar dibandingkan variabel lainnya, karena peran pemimpin sangat menentukan arah kerja, semangat, dan produktivitas pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara.

Uji t (Parsial)

Tabel 7. Hasil uji t (Parsial)

Coefficientsa					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Kesimpulan Arah Pengaruh
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,757	1,170		
	Pengembangan SDM (X_1)	0,148	0,068	0,195	Positif
	Kepemimpinan (X_2)	0,340	0,056	0,536	Positif
	Budaya Organisasi (X_3)	0,212	0,073	0,269	Positif

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

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

Berdasarkan hasil uji t, nilai t tabel sebesar 2,008 diperoleh dari distribusi t dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, uji dua sisi, dan derajat kebebasan $df = (n-k) = (55-4) = 51$. Nilai ini digunakan sebagai pembanding terhadap nilai t hitung masing-masing variabel independen (Albaqy & Hasibuan, 2025). Variabel Pengembangan SDM (X1) memiliki nilai t hitung $2,195 > t$ tabel 2,008 dengan nilai signifikansi $0,033 < 0,05$, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, peningkatan program pengembangan SDM secara nyata mampu meningkatkan kinerja pegawai ASN (Gopay et al., 2021). Variabel Kepemimpinan (X2) memperoleh nilai t hitung $6,045 > 2,008$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan memiliki hubungan nyata dan kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengarahan dan motivasi kerja (Tobing, 2024). Variabel Budaya Organisasi (X3) memiliki t hitung $2,927 > 2,008$ dengan signifikansi $0,005 < 0,05$, sehingga juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Nurlaila, 2024). Pengaruh signifikan berarti perubahan pada masing-masing variabel bebas terbukti secara statistik memiliki hubungan nyata terhadap perubahan kinerja pegawai, sehingga hipotesis parsial penelitian dapat diterima (Albaqy & Hasibuan, 2025).

Uji F (Simultan)

Tabel 8. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVAa						
Model		df	Fhitung	Sig	Syarat	Kesimpulan
1	Regression	3	229,750	0,000b	Fhitung > Ftabel (2,786) dan Sig. < 0,05	Berpengaruh Signifikan
	Residual	51				
	Total	54				
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)						
b. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3)						
Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2026)						

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

Nilai F tabel sebesar 2,786 diperoleh dari distribusi F dengan derajat kebebasan $df_1 = 3$ (jumlah variabel bebas) dan $df_2 = 51$ (residual), pada tingkat signifikansi 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa F hitung $229,750 > F$ tabel 2,786 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti secara simultan variabel Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Retno, 2025). Artinya, ketiga variabel bebas secara bersama-sama memiliki hubungan nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN.

Uji Determinasi (R²)

Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis

Model Summaryb				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,965a	0,931	0,927	1,80539
a. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3)				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)				

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

Berdasarkan hasil uji determinasi, diperoleh nilai R sebesar 0,965, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat berada pada kategori sangat kuat (Herliyana & Kholik, 2025). Sementara itu, nilai Adjusted R Square sebesar 0,927 menunjukkan bahwa sebesar 92,7% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi. Adapun sisanya sebesar 7,3% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian, seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kompensasi, dan faktor organisasi lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini (Kholik, 2024).

Pembahasan

Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh koefisien regresi variabel Pengembangan SDM (X1) sebesar 0,148, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan kualitas pengembangan SDM akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, dan sebaliknya (Durnis et al., 2025). Hasil uji t secara parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,195, lebih besar dari t tabel 2,008, dengan nilai signifikansi $0,033 < 0,05$. Hasil ini

membuktikan bahwa Pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima (Imania & Lestari, 2025).

Temuan ini sejalan dengan teori Boxall et al. (2023) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pengembangan SDM. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Nadapdap et al. (2025), Imania & Lestari (2025), dan Durnis et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara, pengaruh tersebut terjadi karena program pengembangan SDM yang dilakukan telah mencakup pelatihan teknis, pembinaan kompetensi, coaching, dan mentoring yang relevan dengan tugas pegawai. Program ini membantu meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial, memperkuat profesionalisme, serta membuat pegawai lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan dan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, pengembangan SDM berkontribusi nyata dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. (Nadapdap et al. 2025)

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh koefisien regresi variabel Kepemimpinan (X2) sebesar 0,340, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, dan sebaliknya (Dania & Saputro, 2026). Hasil uji t secara parsial menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,045, lebih besar dari t tabel 2,008, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis H2 dinyatakan diterima (Witopo et al., 2025). Temuan ini sejalan dengan teori Boxall et al. (2023) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Dania & Saputro (2026), Nurmalita & Rosmita (2026), dan Witopo et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara, pengaruh ini terjadi karena pimpinan memiliki peran strategis dalam memberikan arahan, motivasi, pengawasan, serta pembinaan kepada pegawai. Kepemimpinan yang efektif mampu menetapkan tujuan kerja yang jelas, membangun komunikasi yang terbuka, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, pimpinan yang menjadi teladan dan memberikan umpan balik konstruktif akan meningkatkan semangat kerja, disiplin, dan koordinasi antarbagian. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik berkontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian kinerja pegawai ASN secara keseluruhan (Nurmalita & Rosmita, 2026).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh koefisien regresi variabel Budaya Organisasi (X3) sebesar 0,212, yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, peningkatan kualitas budaya organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai (Becham et al., 2025).

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,927, lebih besar dari t tabel 2,008, dengan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis H3 dinyatakan diterima (Wulandari et al., 2025).

Temuan ini sejalan dengan teori Sedarmayanti (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Becham et al. (2025), Sulistia et al. (2026), dan Wulandari et al. (2025) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara, budaya organisasi berperan dalam membentuk nilai, sikap, dan perilaku kerja pegawai. Budaya kerja yang kuat mendorong terciptanya tanggung jawab, disiplin, kerja sama tim, serta orientasi pada kinerja. Lingkungan kerja yang kompleks dan teknis menuntut adanya budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif agar setiap unit kerja dapat berkoordinasi secara efektif. Melalui penguatan nilai integritas, profesionalisme, serta pembinaan berkelanjutan, pegawai menjadi lebih komitmen dan produktif. Dengan demikian, budaya organisasi yang baik berkontribusi nyata dalam meningkatkan kinerja pegawai secara individu maupun organisasi (Sulistia et al., 2026).

Pengaruh Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini menyatakan bahwa Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, ketiga variabel independen menunjukkan koefisien regresi yang bernilai positif, yang berarti peningkatan pada masing-masing variabel akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai (Retno, 2025).

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 229,750, lebih besar dari F tabel 2,786, dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil ini membuktikan bahwa secara simultan ketiga variabel memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis H4 dinyatakan diterima. Artinya, pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai ASN (Retno, 2025).

Temuan ini sejalan dengan teori Boxall et al. (2023) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu oleh Retno (2025) yang menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pada Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara, pengaruh simultan ini terjadi karena ketiga variabel saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain. Pengembangan SDM berperan dalam meningkatkan kompetensi teknis dan profesional pegawai melalui pelatihan, coaching, dan pengembangan karier (Arifin et al., 2023). Budaya organisasi membentuk nilai kerja seperti disiplin, tanggung jawab, kerja sama tim, dan profesionalisme yang mendukung terciptanya perilaku kerja yang produktif (Apriyani & Hawignyo, 2024). Sementara itu, kepemimpinan memberikan arah, motivasi, pengawasan, serta koordinasi yang efektif dalam pelaksanaan tugas (Priyasmimana & Fitriani, 2023).

Diantara ketiga variabel tersebut, kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana terlihat dari nilai koefisien regresi dan beta standar yang paling tinggi. Hal ini terjadi karena kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap proses kerja, pengambilan keputusan, serta motivasi pegawai dalam mencapai target organisasi (Gopay et al., 2021). Dengan demikian, sinergi antara peningkatan kompetensi, budaya kerja yang kuat, dan kepemimpinan yang efektif menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara secara berkelanjutan:

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengembangan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,148, t hitung sebesar 2,195 sedangkan t tabel sebesar 2,008, dan nilai signifikan sebesar 0,033. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,340, t hitung sebesar 6,045 sedangkan t tabel sebesar 2,008, dan nilai signifikan sebesar 0,000. Budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,212, t hitung sebesar 2,927 sedangkan t tabel sebesar 2,008, dan nilai signifikan sebesar 0,005. Pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN di Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan nilai F hitung sebesar 229,750 sedangkan F tabel sebesar 2,786. Kepemimpinan menjadi variabel yang paling memengaruhi kinerja pegawai dengan nilai regresi terbesar yaitu sebesar 0,340 dan nilai Standardized Coefficients Beta terbesar yaitu sebesar 0,536.

Saran

Manajemen Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat pelatihan dan peningkatan kompetensi sebagai fokus utama pengembangan SDM. Instansi dapat menyusun program pelatihan teknis yang terjadwal sesuai kebutuhan tiap bidang, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek infrastruktur dan penggunaan teknologi kerja terbaru. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi hasil pelatihan secara berkala untuk memastikan materi yang diberikan benar-benar diterapkan dalam pekerjaan. Pendampingan oleh atasan langsung juga perlu ditingkatkan agar kompetensi pegawai berkembang secara optimal.

Manajemen Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat ketegasan dan kejelasan arahan pimpinan dalam pelaksanaan tugas. Pimpinan perlu menyampaikan target kerja secara rinci dan terukur pada setiap awal periode kerja serta melakukan pemantauan rutin terhadap capaian pegawai. Selain itu, pimpinan sebaiknya memberikan umpan balik secara langsung dan terbuka agar

pegawai memahami kekurangan dan perbaikan yang diperlukan. Konsistensi dalam pengambilan keputusan juga perlu dijaga agar pegawai memiliki kepercayaan dan kepastian dalam bekerja.

Manajemen Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat orientasi tim sebagai fokus utama budaya organisasi. Pimpinan dapat mendorong kerja sama antarbidang melalui rapat koordinasi rutin dan penugasan berbasis tim pada setiap proyek. Selain itu, perlu dibangun kebiasaan saling membantu dan berbagi informasi agar pekerjaan tidak terhambat oleh kurangnya komunikasi. Pemberian penghargaan kepada tim yang mencapai target juga dapat meningkatkan semangat kebersamaan dan tanggung jawab bersama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Manajemen Dinas PUPR Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat ketepatan waktu penyelesaian tugas sebagai fokus peningkatan kinerja pegawai. Instansi dapat menetapkan jadwal kerja yang jelas dan terukur untuk setiap kegiatan, disertai pemantauan berkala oleh atasan langsung. Selain itu, perlu diterapkan evaluasi kinerja bulanan untuk menilai capaian target dan hambatan yang dihadapi. Pemberian penghargaan bagi pegawai yang konsisten mencapai target tepat waktu juga dapat meningkatkan disiplin dan tanggung jawab kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ailidya, U., Ardian, N., & Rahayu, S. (2024). Analisis budaya organisasi, kepemimpinan, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 1363–1378.
- Albaqy, M. B., & Hasibuan, H. A. (2025). Analisis disiplin kerja, motivasi kerja, dan rancangan kerja terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan. *Economics and Digital Business Review*, 6(2), 1042–1061.
- Amalia, N., Mas'ud, M., & Nurpadila. (2025). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada lingkup Dinas Energi dan Sumber Daya Mineral Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 791–806.
- Apriyani, P. A., & Hawignyo. (2024). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 4(4), 3841–3847.
- Arifin, M., Anwar, S., Widyastuti, E., & Hermanto, B. (2023). Pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Amanda Cafe. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 296–307.
- Becham, D., Siregar, Z. M. E., & Hutagaol, A. S. R. (2025). Pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Labuhanbatu. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 312–325.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2023). *Strategy and human resource management* (5th ed.). London, England: Bloomsbury Academic.
- Cahya, P. M., & Kholik, K. (2024). Analysis of the influence of motivation, human resource development, and job satisfaction on employee work discipline at PT Panca Niaga Jaya Lestari Kisaran. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 6(3), 809–827.
- Dania, C., & Saputro, A. H. (2026). Pengaruh lingkungan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Daese Garmin. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 100–109.
- Durnis, M. Y., Nursiani, N. P., Aman, D. K., & Fanggidae, R. E. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Gerbang Kasih Kabupaten Ende. *GLORY Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(4), 1319–1328.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Gopay, R. C., Rumawas, W., & Sambul, S. A. P. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado. *Productivity*, 2(5), 348–352.
- Hasibuan, H. A. (2022). An effect of work stress and work motivation on employee performance during the COVID-19 pandemic at PT Fast Food Indonesia (case study of KFC Branch Elephant Mada Medan). *Britain International of Humanities and Social Sciences (BloHS) Journal*, 4(2), 339–349.
- Herliyana, R., & Kholik, K. (2025). Analisis pengetahuan kerja, kemampuan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan JNE Cabang Utama Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*.

- Imania, S., & Lestari, T. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 1(4), 521–529.
- Kholik, K. (2024). Sistem Pengawasan Dana Desa dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa di Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4803-4811.
- Kholik, K., Ardika, A., Sahputra, I., Gomgom, J., Nasution, I. H., Girsang, P. B., & Ginting, T. K. J. (2025). Strategi pengembangan SDM desa dalam optimalisasi penggunaan dana desa di era digital. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan (JAPK)*.
- 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. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 7(1), 449-454.
- Lathifah, I., & Kurniawati, A. F. (2021). Dampak pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan perilaku kerja inovatif terhadap kinerja pegawai Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) AUB Surakarta. *Bhirawa: Journal of Marketing and Commerce*, 6(1), 30–40.
- 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.
- Nurlaila, L. A. (2024). Pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 6(1), 62–72.
- Nurmalita, I., & Rosmita, R. (2026). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Berkas Sempurna. *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 383–388.
- Paroli. (2024). Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja aparatur sipil negara (ASN) Dinas Perhubungan Kabupaten Garut. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(4), 3995–4006.
- Priyasmimana, H. F., & Fitriani, Y. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Universitas PGRI. *JMWE: Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(1), 151–175.
- Putri, A. P., Raphita Hasibuan, G. C., & Anas, M. R. (2025). Korelasi Antara Kompetensi Sumber Daya Manusia Dengan Keberhasilan Proyek Konstruksi Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara. *Journal of Syntax Literate*, 10(6).
- Retno, P. (2025). Peran kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai di Dinas Pangan Blora (Doctoral dissertation, Universitas BPD).
- Rowley, C., & Jackson, K. (2022). *Human resource management: The key concepts*. London, England: Routledge.
- Sedarmayanti. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (ed. revisi). Bandung, Indonesia: Refika Aditama.