



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 19549- 19562

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan

Sari Ramadhani¹, Nur M. Ridha Tarigan², M. Tahir³

¹⁻³Universitas Islam Sumatera Utara

sariramadhani74@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup pegawai Kantor Pertanahan Kota Medan, sedangkan sampel terdiri atas 51 pegawai pada Seksi II Penetapan Hak dan Pendaftaran yang ditentukan melalui teknik purposive sampling. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan didukung oleh wawancara, observasi, dokumentasi, serta studi kepustakaan. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Analisis data meliputi uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa kesempatan promosi, pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan rotasi jabatan yang dikelola secara terarah dapat mendorong peningkatan kemampuan serta kualitas penyelesaian pekerjaan. Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama melalui kepatuhan terhadap waktu kerja, prosedur pelayanan, tanggung jawab, dan konsistensi pelaksanaan tugas. Secara simultan, pengembangan karir dan disiplin kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, instansi perlu mengintegrasikan program pengembangan kompetensi yang merata dengan pengawasan disiplin yang adil, terukur, dan berkelanjutan agar kualitas layanan pertanahan, ketepatan penyelesaian pekerjaan, serta akuntabilitas pegawai dapat terus ditingkatkan.

Kata Kunci: Pengembangan Karir; Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai; Layanan Pertanahan.

1. Latar Belakang

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi memerlukan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja utama dalam menjalankan seluruh aktivitasnya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, serta kreativitas yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi. Seluruh potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya [14].

Menurut Mangkunegara [9], kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja yang tinggi dapat dicapai dengan adanya dukungan dari pimpinan organisasi perusahaan dengan ikut serta memberikan arahan terhadap bawahannya. Salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai kinerja yang tinggi yaitu pengembangan karir dan disiplin kerja pegawai.

Pencapaian kinerja sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja pegawai, jika pegawai menerapkan segala peraturan perusahaan yang berlaku, melaksanakan tugas dengan baik, bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap sesama pegawai dan atasannya maka peluang untuk mendapatkan kinerja akan meningkat. Menurut Hasibuan [6] disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Kantor Pertanahan Kota Medan merupakan salah satu instansi yang bergerak di bidang pertanahan. Pegawai yang bekerja di Kantor Pertanahan Kota Medan telah melalui proses seleksi dan memiliki berbagai kemampuan tambahan yang diperoleh melalui pelatihan, baik yang diselenggarakan di dalam maupun di luar instansi. Namun demikian, Pelatihan dan pengembangan karir di Kantor Pertanahan Kota Medan sudah hampir optimal yaitu dengan agenda kegiatan, seminar, dan webinar yang telah dilaksanakan oleh Kementerian ATR/BPN pada tahun 2024-2025. Serta promosi dan rotasi jabatan di lingkungan Kementerian Agraria dan

Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) tengah diupayakan secara lebih intensif dan terukur untuk mencapai lebih optimal.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Program pelatihan dan pengembangan karir di Kantor Pertanahan Kota Medan telah dilaksanakan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan webinar yang diselenggarakan oleh Kementerian ATR/BPN pada tahun 2024–

2025, namun efektivitasnya terhadap peningkatan kinerja pegawai masih perlu dikaji lebih lanjut.

2. Upaya promosi dan rotasi jabatan di lingkungan Kementerian ATR/BPN telah dilakukan secara lebih intensif dan terukur, namun belum diketahui sejauh mana pengembangan karir tersebut berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

3. Disiplin kerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang tidak mematuhi aturan jam kerja, seperti datang terlambat, tidak mengikuti apel pagi, serta pulang tidak sesuai ketentuan.

4. Kantor Pertanahan Kota Medan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan disiplin kerja melalui penerapan sistem kerja digital, layanan mandiri, serta komitmen menuju zona integritas, namun hasil implementasinya terhadap peningkatan kinerja pegawai masih perlu dianalisis.

5. Penerapan 7 layanan prioritas dengan target waktu penyelesaian standar menuntut kinerja pegawai yang tinggi dan disiplin kerja yang optimal, sehingga perlu dianalisis keterkaitannya dengan kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang dari permasalahan yang diteliti, maka perlu diberikan batasan masalah. Penelitian ini dibatasi pada pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan. Khususnya di bagian Seksi II Penetapan Hak dan Pendaftaran.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan?
3. Apakah pengembangan karir dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama yang berkaitan dengan pengaruh

pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi pimpinan Kantor Pertanahan Kota Medan dalam mengevaluasi efektivitas program pengembangan karir, promosi, dan rotasi jabatan, serta meningkatkan disiplin kerja pegawai guna mendukung pencapaian kinerja yang optimal, terutama dalam pelaksanaan layanan prioritas dan target waktu standar pelayanan.

b. Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai pentingnya pengembangan karir dan disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat mendorong pegawai untuk lebih patuh terhadap peraturan kerja dan aktif dalam mengembangkan kompetensi diri.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumber referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai pengembangan karir, disiplin kerja, dan kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintah.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara [9], kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) individu dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan. Setiap pegawai perlu memiliki tingkat kemampuan serta kemauan kerja yang memadai agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Namun demikian, kemampuan dan kemauan saja belum cukup efektif apabila tidak disertai dengan pemahaman yang jelas mengenai tugas serta tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan [6] kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Sedarmayanti [12] mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja atau performance yang dicapai oleh individu maupun organisasi, yang dapat dibuktikan secara nyata serta diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

2.2 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan [7] Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. Berikut adalah beberapa indikator kinerja pegawai antara lain:

1. Kesetiaan

Kesetiaan adalah tingkat loyalitas pegawai kepada organisasi yang mencerminkan sikap patuh terhadap kebijakan kepatuhan dan kesediaan menjaga nama baik organisasi, serta berkomitmen untuk tetap berkerja dan berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses terencana yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan aspirasi dan kompetensi pegawai. Program ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan, pelatihan, promosi, rotasi, penugasan, pembinaan, serta pemberian pengalaman kerja yang relevan. Pengembangan karir yang transparan membantu pegawai memahami jalur kemajuan, standar kompetensi, dan kontribusi yang diharapkan pada setiap jenjang jabatan [7], [10].

Dalam penelitian ini, pengembangan karir diukur melalui promosi jabatan, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Keempat indikator tersebut menggambarkan bahwa peningkatan karir tidak hanya berkaitan dengan kenaikan jabatan, tetapi juga dengan penguatan kapasitas pegawai agar mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, tepat, dan bertanggung jawab.

2.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap patuh terhadap ketentuan waktu, prosedur, standar perilaku, dan tanggung jawab yang berlaku dalam organisasi. Disiplin tidak semata-mata dipahami sebagai kepatuhan formal, tetapi juga sebagai kesediaan pegawai menjaga konsistensi kualitas pekerjaan dan pelayanan. Disiplin yang baik menciptakan keteraturan, mengurangi keterlambatan, dan memperkuat akuntabilitas pelaksanaan tugas [6], [14].

Indikator disiplin kerja dalam penelitian ini meliputi kepatuhan terhadap aturan waktu, ketaatan pada sistem kerja dan prosedur, serta tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban. Ketiga indikator tersebut relevan dengan karakter layanan pertanahan yang menuntut ketelitian dokumen, kepastian proses, koordinasi antarpegawai, dan penyelesaian layanan sesuai standar waktu.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

N o	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Sisila imaculata. (2023)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Persero Cabang Ende.	X: Pengembangan Karier Y: Kinerja Karyawan	kuantitatif dengan metode survei	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Pegadaian Persero Cabang Ende
2	Yusup. (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.	X: Pengembangan Karier Y: Kinerja Karyawan	metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan kausal	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

N o	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Syafrina (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru	X: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Pendekatan Kuantitatif (kuesioner)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru
4	Liyas	Pengaruh	X: Disiplin	pendekatan	Terdapat

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono [13], populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek penelitian yang berada dalam suatu wilayah generalisasi dan memiliki karakteristik tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi ditentukan oleh peneliti sebagai semua unsur yang dianggap relevan untuk diteliti, baik berupa individu, kelompok, organisasi, maupun peristiwa. Penentuan populasi bertujuan agar hasil penelitian yang diperoleh dapat mewakili kondisi sebenarnya dan dapat digeneralisasikan sesuai dengan karakteristik yang telah ditetapkan. Dengan demikian, populasi tidak hanya diartikan sebagai jumlah objek penelitian, tetapi lebih menekankan pada kesamaan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh objek atau subjek penelitian sebagai dasar dalam penarikan kesimpulan.

3.2 Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel.

Tabel 3.3 Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Kinerja (Y)	Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya. (Hasibuan, 2019:95)	a) Kesetiaan b) Prestasi Kerja c) Kedisiplinan d) Tanggung Jawab e) Kejujuran f) Kerja sama	Skala Likert

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
2	Pengembangan Karir (X1)	Pengembangan karir merupakan suatu usaha yang dilakukan baik oleh organisasi maupun pegawai secara sadar dan terencana untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan potensi pegawai dalam mencapai jenjang karir yang lebih baik di masa mendatang. (Hasibuan, 2019:113)	a) Promosi jabatan b) Pendidikan c) Pelatihan d) Pengalaman kerja	Skala Likert
3	Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku pegawai yang menunjukkan ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, norma, serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi. (Rivai, 2018)	a) Kepatuhan pada aturan waktu b) Ketaatan pada sistem kerja dan prosedur c) Tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban d) Perilaku kerja sesuai norma organisasi	Skala Likert

3.3 Teknik Pengumpulan Data

- Observasi
- Wawancara
- Kuesioner/Angket
- Studi Dokumentasi
- Studi Kepustakaan

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Uji Validitas

Menurut Ghazali [5], uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner

3.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Instrumen dikatakan reliabel apabila memberikan hasil yang relatif sama ketika digunakan berulang kali.

3.4.3 Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali [5], uji asumsi klasik bertujuan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi asumsi-asumsi dasar sehingga menghasilkan estimasi yang tidak bias, konsisten, dan efisien

3.4.3.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel bebas dan variabel terikat mempunyai distribusi normal atau tidak.

3.4.3.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali [5], uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen

3.4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Metode ini digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan lainnya, hal ini disebut homokedastisitas, apabila berbeda disebut dengan heterokedastisitas (Ghozali, 2018:26).

3.4.3.4 Uji Autokorelasi

Menurut Ghozali [5], uji autokorelasi adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi linear terdapat hubungan antara kesalahan pengganggu (error) pada periode sekarang (t) dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ($t-1$). Model regresi yang baik seharusnya tidak mengandung autokorelasi, karena residual harus bersifat independen antar pengamatan.

3.5 Pengujian Hipotesis

3.5.1 Uji Regresi Linear Berganda

Penulis dalam penelitian ini menggunakan persamaan regresi linier berganda karena terdapat variabel bebas dalam penelitian yang jumlahnya lebih dari satu. Menurut Sugiyono (2018:246) persamaan regresi linier berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

3.5.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial atau uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dalam model regresi. Dengan uji t , peneliti dapat mengetahui apakah setiap variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat, dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

3.5.3 Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah pengembangan karir dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keputusan pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat kesalahan yang ditetapkan.

3.5.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan besarnya kemampuan variabel pengembangan karir dan disiplin kerja dalam menerangkan variasi kinerja pegawai. Nilai koefisien yang semakin besar menunjukkan bahwa model memiliki daya jelas yang semakin baik terhadap perubahan kinerja pegawai.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan kuesioner yang disebarakan kepada 51 pegawai Seksi II, yaitu Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran, dari 51 pegawai tersebut seluruhnya layak digunakan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian ini. Selanjutnya peneliti mendeskripsikan jenis kelamin, dan jabatan responden

Tabel 5.1 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	23	45,10%
2	Perempuan	28	54,90%
Total		51	100%

4.2 Evaluasi Data

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karir yang diberikan oleh instansi, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat. Dalam praktiknya, pengembangan karir di Kantor Pertanahan Kota Medan sudah dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan webinar. Selain itu, adanya promosi dan rotasi jabatan juga menjadi bagian dari upaya pengembangan karir pegawai. Namun, pelaksanaannya masih perlu ditingkatkan agar lebih merata dan benar-benar dirasakan oleh seluruh pegawai. [7].

4.3 Pembahasan

4.3.1 Konteks Kinerja Pegawai pada Layanan Pertanahan

Kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan Kota Medan perlu dipahami dalam konteks pelayanan publik yang memiliki karakter administratif, teknis, dan hukum secara bersamaan. Setiap berkas yang diproses tidak hanya menuntut kecepatan penyelesaian, tetapi juga ketelitian terhadap identitas pemohon, kesesuaian dokumen, status hak, riwayat tanah, serta tahapan verifikasi yang berlaku. Kesalahan kecil pada proses tersebut dapat menimbulkan pengulangan pekerjaan, memperpanjang waktu layanan, dan menurunkan kepercayaan masyarakat. Karena itu, kinerja pegawai tidak cukup dinilai dari jumlah berkas yang diselesaikan. Kualitas, ketepatan, tanggung jawab, kepatuhan terhadap prosedur, dan kemampuan berkoordinasi menjadi dimensi yang sama pentingnya. Pemahaman ini sejalan dengan konsep kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dinilai melalui kualitas dan kuantitas sesuai tanggung jawab yang diberikan [1], [9].

Responden penelitian berjumlah 51 pegawai pada Seksi II Penetapan Hak dan Pendaftaran. Komposisi responden terdiri atas 23 laki-laki atau 45,10% dan 28 perempuan atau 54,90%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pada seksi penelitian melibatkan pegawai laki-laki dan perempuan secara relatif seimbang. Dalam pembahasan hasil, karakteristik ini tidak digunakan untuk menyimpulkan perbedaan kinerja berdasarkan jenis kelamin, melainkan untuk menggambarkan keterwakilan responden yang menjalankan aktivitas pelayanan dan administrasi pertanahan. Fokus penelitian tetap diarahkan pada pengembangan karir dan disiplin kerja sebagai faktor organisasi yang dapat dikelola. Dengan demikian, rekomendasi yang dirumuskan perlu diterapkan secara adil kepada seluruh pegawai tanpa membedakan jenis kelamin, selama didasarkan pada kebutuhan kompetensi, uraian tugas, dan hasil evaluasi kinerja.

Kinerja pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran juga dipengaruhi oleh tingkat keterhubungan antarproses. Penyelesaian satu layanan sering membutuhkan komunikasi dengan bagian lain, pemeriksaan ulang dokumen, penggunaan sistem digital, dan penyesuaian dengan target waktu layanan. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai tetapi tidak disiplin dapat menimbulkan keterlambatan pada rantai proses. Sebaliknya, pegawai yang disiplin tetapi belum memperoleh pengembangan kompetensi yang sesuai dapat menghadapi kesulitan ketika berhadapan dengan perubahan prosedur, aplikasi, atau kasus yang lebih kompleks. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa pengembangan karir dan disiplin kerja harus dianalisis secara bersama. Keduanya berfungsi sebagai kapasitas dan mekanisme pengendalian yang saling melengkapi dalam menghasilkan kinerja yang konsisten.

Temuan penelitian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kedua variabel memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja perlu dirancang melalui pendekatan sistem. Organisasi tidak cukup hanya menuntut hasil, tetapi harus menyediakan kesempatan belajar, kejelasan jalur karir, dan pengalaman kerja yang memperkaya kemampuan pegawai. Pada saat yang sama, organisasi perlu membangun aturan kerja yang jelas, pengawasan yang objektif, serta tindak lanjut yang konsisten. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa disiplin kerja dan karakteristik individu berhubungan positif dengan kinerja pegawai, terutama ketika organisasi mengarahkan perilaku kerja pada standar pelayanan yang telah ditetapkan [15]. Oleh sebab itu, pembahasan berikut menempatkan pengembangan karir dan disiplin kerja sebagai dua instrumen pengelolaan sumber daya manusia yang harus dijalankan secara terpadu.

4.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Arah pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin baik kesempatan pengembangan karir yang dirasakan pegawai, semakin tinggi kecenderungan pegawai untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Pengembangan karir memberi sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan menyediakan ruang bagi peningkatan kemampuan. Sinyal tersebut dapat memperkuat motivasi untuk belajar, meningkatkan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas, dan mendorong pegawai menjaga rekam jejak kinerja. Dalam konteks Kantor Pertanahan Kota Medan, program pelatihan, seminar, webinar, promosi, dan rotasi jabatan yang telah dilaksanakan menjadi modal awal untuk membentuk pegawai yang lebih siap menghadapi tuntutan layanan.

Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan. Pegawai yang memperoleh pendidikan atau pelatihan yang sesuai dapat memahami perubahan regulasi, memanfaatkan sistem kerja digital, mengurangi kesalahan penginputan, dan mengambil keputusan administratif secara lebih tepat. Peningkatan kompetensi tersebut memperpendek waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan karena pegawai tidak selalu bergantung pada bantuan rekan atau atasan. Selain itu, kemampuan yang bertambah membuat pegawai lebih percaya diri dalam menangani variasi kasus. Penelitian Susanti et al. menemukan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja, bersamaan dengan disiplin kerja dan beban kerja [16]. Hasil tersebut mendukung temuan penelitian ini bahwa pengembangan karir bukan sekadar program administratif, tetapi memiliki hubungan langsung dengan hasil kerja.

Pengaruh pengembangan karir juga dapat dijelaskan melalui kejelasan harapan. Ketika pegawai memahami kompetensi apa yang dibutuhkan untuk memperoleh penugasan yang lebih besar atau jenjang jabatan yang lebih tinggi, pegawai memiliki sasaran pengembangan yang konkret. Kejelasan tersebut membantu pegawai mengarahkan usaha pada kemampuan yang relevan, misalnya ketelitian verifikasi, penguasaan sistem informasi, komunikasi pelayanan, penyelesaian masalah, dan koordinasi. Tanpa kejelasan, program pengembangan berisiko dipersepsikan sebagai kegiatan rutin yang tidak terkait dengan karir. Oleh karena itu, instansi perlu menghubungkan hasil pelatihan, pengalaman kerja, penilaian kinerja, dan peluang promosi dalam satu kerangka yang transparan. Hubungan tersebut akan membuat pegawai melihat manfaat langsung dari proses belajar terhadap masa depan karirnya.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Ulantini et al. yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta dipengaruhi oleh motivasi dan disiplin kerja [17]. Hasil serupa dilaporkan oleh Agustina dan Syamsyir bahwa pengembangan karir menjadi salah satu faktor yang menjelaskan kinerja pegawai [21]. Konsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi publik maupun organisasi lain perlu memperlakukan pengembangan karir sebagai investasi. Namun, investasi tersebut harus diarahkan pada kebutuhan nyata unit kerja. Program yang terlalu umum atau tidak ditindaklanjuti dengan penerapan akan menghasilkan manfaat yang terbatas. Pada Kantor Pertanahan Kota Medan, evaluasi pascapelatihan, penugasan berbasis kompetensi, dan berbagi pengetahuan antarpeserta dapat meningkatkan dampak program terhadap kinerja.

4.3.3 Implementasi Promosi, Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja

Promosi jabatan merupakan salah satu indikator pengembangan karir dalam penelitian ini. Promosi yang dikelola secara adil dapat meningkatkan kinerja karena pegawai melihat adanya hubungan antara prestasi dan kesempatan maju. Sebaliknya, promosi yang dianggap tidak transparan dapat menurunkan motivasi dan menimbulkan persepsi bahwa usaha kerja tidak menentukan perkembangan karir. Oleh karena itu, promosi perlu didasarkan pada kriteria yang dapat dipahami, seperti capaian kinerja, kompetensi, integritas, pengalaman, kepatuhan terhadap aturan, dan kesiapan menjalankan tanggung jawab yang lebih besar. Instansi juga perlu mengomunikasikan bahwa tidak semua pengembangan karir harus berakhir pada kenaikan jabatan dalam waktu singkat. Penugasan khusus, peran koordinator, keterlibatan dalam tim perbaikan layanan, dan kesempatan menjadi narasumber internal dapat menjadi bentuk pengayaan karir.

Pendidikan dan pelatihan perlu disusun berdasarkan kesenjangan kompetensi. Langkah awalnya adalah memetakan tugas utama, kesalahan yang sering terjadi, perubahan regulasi, penggunaan aplikasi, serta kebutuhan pelayanan masyarakat. Hasil pemetaan tersebut dapat digunakan untuk menentukan tema, peserta, metode, dan indikator keberhasilan pelatihan. Pelatihan akan lebih efektif apabila menggunakan kasus yang benar-benar dihadapi pegawai. Selain pemaparan materi, simulasi proses, pembahasan berkas, latihan penggunaan sistem, dan umpan balik dari atasan dapat memperkuat transfer pembelajaran. Setelah pelatihan, peserta sebaiknya diberi kesempatan menerapkan keterampilan melalui penugasan nyata. Dengan cara itu, pelatihan tidak berhenti pada sertifikat keikutsertaan, tetapi menghasilkan perubahan perilaku kerja dan kualitas layanan.

Pengalaman kerja dan rotasi jabatan dapat memperluas pemahaman pegawai terhadap alur pelayanan. Rotasi yang terencana membantu pegawai mengetahui keterkaitan antara penerimaan dokumen, pemeriksaan, penetapan, pendaftaran, penyimpanan, dan penyampaian hasil. Pemahaman lintas proses memudahkan koordinasi karena pegawai mengetahui kebutuhan bagian lain dan konsekuensi dari keterlambatan pada tahap tertentu. Meskipun demikian, rotasi perlu mempertimbangkan kesiapan kompetensi, beban kerja, dan masa adaptasi. Rotasi yang terlalu cepat atau tanpa pendampingan dapat mengganggu produktivitas. Karena itu, setiap rotasi sebaiknya disertai uraian tugas, target adaptasi, mentor, dan evaluasi berkala. Pendekatan tersebut membuat pengalaman kerja menjadi proses pembelajaran yang terarah, bukan sekadar perpindahan posisi.

Penelitian Maulani menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, meskipun pengaruh disiplin kerja dapat berbeda menurut konteks organisasi [19]. Dyahrini dan Nugraha

juga menemukan bahwa pengembangan karir, motivasi, dan disiplin kerja berkaitan dengan kinerja pegawai [20]. Perbedaan konteks tersebut mengingatkan bahwa keberhasilan program bergantung pada kualitas implementasi. Pada Kantor Pertanahan Kota Medan, program pengembangan sebaiknya disusun dalam rencana tahunan yang memuat kebutuhan kompetensi, peserta prioritas, hasil yang diharapkan, dan indikator penerapan. Data penilaian kinerja dan catatan kesalahan pelayanan dapat digunakan untuk menentukan prioritas. Dengan demikian, promosi, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja menjadi rangkaian yang saling mendukung dalam meningkatkan kinerja.

4.3.4 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut berarti bahwa peningkatan kepatuhan terhadap waktu, prosedur, dan tanggung jawab diikuti oleh peningkatan kualitas pelaksanaan tugas. Disiplin membentuk keteraturan dalam proses kerja. Ketika pegawai hadir sesuai ketentuan, mengikuti apel atau pengarahan, memulai pekerjaan tepat waktu, serta menyelesaikan tugas menurut jadwal, unit kerja dapat mengatur aliran pekerjaan dengan lebih baik. Keteraturan menjadi penting karena layanan pertanahan melibatkan target penyelesaian dan ketergantungan antarpegawai. Keterlambatan seorang pegawai dapat memengaruhi tahapan berikutnya, sehingga dampaknya tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh tim dan masyarakat yang menunggu layanan.

Disiplin kerja juga berkaitan dengan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur. Prosedur dalam pelayanan pertanahan dirancang untuk memastikan bahwa setiap keputusan didukung oleh dokumen dan pemeriksaan yang memadai. Pegawai yang disiplin tidak mengambil jalan pintas yang mengabaikan tahapan penting. Sikap tersebut melindungi organisasi dari kesalahan administratif dan sengketa. Pada sisi lain, disiplin tidak boleh diartikan sebagai kepatuhan kaku yang menghambat penyelesaian masalah. Pegawai tetap memerlukan kemampuan menilai situasi, berkomunikasi, dan mencari solusi dalam batas kewenangan. Oleh karena itu, disiplin yang produktif adalah kepatuhan yang disertai pemahaman terhadap tujuan prosedur, bukan sekadar mengikuti aturan tanpa mengetahui alasan dan dampaknya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Nainggolan et al. yang melaporkan pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai [15]. Kartikasari dan Rodiyah juga mengkaji disiplin kerja pada pegawai badan kepegawaian daerah dan menempatkan kepatuhan kerja sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja organisasi publik [22]. Susanti et al. menemukan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja [16]. Konsistensi tersebut menunjukkan bahwa disiplin merupakan fondasi operasional. Program pengembangan karir dapat meningkatkan kemampuan, tetapi manfaatnya tidak akan optimal apabila pegawai tidak menerapkan kemampuan tersebut secara konsisten dalam jam kerja, proses pelayanan, dokumentasi, dan penyelesaian tugas.

Masalah yang diidentifikasi dalam naskah, seperti keterlambatan, tidak mengikuti apel pagi, dan pulang tidak sesuai ketentuan, perlu ditangani melalui kombinasi pencegahan dan penegakan. Pencegahan dilakukan dengan sosialisasi standar, penjadwalan yang jelas, keteladanan pimpinan, serta pemantauan yang dapat dipertanggungjawabkan. Penegakan dilakukan melalui teguran, pembinaan, dan sanksi yang proporsional apabila pelanggaran berulang. Pada saat yang sama, pegawai yang menunjukkan disiplin dan kinerja baik perlu memperoleh pengakuan. Keseimbangan antara penghargaan dan koreksi akan meningkatkan rasa keadilan. Sistem disiplin yang adil mengurangi persepsi pilih kasih dan membantu pegawai memahami bahwa aturan diterapkan untuk menjaga kualitas layanan, bukan sekadar menghukum.

4.3.5 Disiplin Waktu, Prosedur, dan Tanggung Jawab Pelayanan

Disiplin waktu merupakan indikator yang paling mudah diamati, tetapi maknanya lebih luas daripada pencatatan kehadiran. Kehadiran tepat waktu harus diikuti oleh kesiapan bekerja, penggunaan waktu secara produktif, dan penyelesaian pekerjaan sesuai prioritas. Pegawai yang hadir tetapi menunda pekerjaan tetap dapat menyebabkan keterlambatan layanan. Karena itu, evaluasi disiplin waktu perlu menghubungkan data kehadiran dengan capaian tugas. Pimpinan unit dapat menggunakan rapat singkat, daftar pekerjaan, atau pemantauan digital untuk melihat pekerjaan yang masuk, proses yang sedang berjalan, hambatan, dan target penyelesaian. Pendekatan tersebut membantu membedakan antara keterlambatan yang disebabkan oleh perilaku kerja dan keterlambatan yang muncul karena kompleksitas kasus atau ketergantungan pada dokumen lain.

Ketaatan pada prosedur diperlukan untuk menjaga akurasi dan kepastian layanan. Setiap pegawai perlu mengetahui dokumen yang harus diperiksa, urutan proses, pihak yang berwenang, dan bukti bahwa tahapan telah dilaksanakan. Standardisasi dapat diperkuat melalui daftar periksa, panduan kerja, dan pembaruan prosedur yang mudah diakses. Ketika terjadi perubahan regulasi atau sistem, instansi perlu segera memberikan penjelasan agar pegawai tidak menggunakan kebiasaan lama. Kesalahan prosedur tidak selalu disebabkan oleh niat mengabaikan aturan; sebagian dapat muncul karena informasi yang terlambat, panduan yang tidak jelas, atau pelatihan yang belum merata. Oleh sebab itu, pengawasan disiplin harus dilengkapi dengan dukungan pengetahuan dan perbaikan sistem.

Tanggung jawab terhadap tugas terlihat dari kesediaan pegawai menyelesaikan pekerjaan, menjaga dokumen, melaporkan hambatan, dan memperbaiki kesalahan. Pegawai yang bertanggung jawab tidak menyembunyikan masalah atau memindahkan beban kepada rekan tanpa alasan. Sikap tersebut sangat penting pada layanan yang berhubungan dengan dokumen masyarakat. Tanggung jawab juga mencakup komunikasi kepada pemohon melalui saluran yang ditetapkan, sehingga masyarakat memperoleh informasi yang jelas mengenai persyaratan dan status proses. Syafiana et al. menunjukkan bahwa hubungan disiplin dan kinerja dapat melibatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme perantara [18]. Hal ini berarti penegakan disiplin akan lebih efektif apabila pegawai memahami tujuan aturan dan merasa lingkungan kerja mendukung penyelesaian tugas.

Penguatan disiplin sebaiknya menggunakan data yang objektif. Instansi dapat menggabungkan data kehadiran, ketepatan penyelesaian, jumlah pekerjaan yang dikembalikan karena kesalahan, kepatuhan terhadap prosedur, dan pengaduan yang terverifikasi. Data tersebut tidak digunakan untuk mencari kesalahan semata, melainkan untuk menentukan pembinaan yang diperlukan. Pegawai dengan masalah keterlambatan dapat memperoleh pembinaan berbeda dari pegawai yang membutuhkan pelatihan teknis. Pendekatan berbasis data membuat tindakan lebih proporsional. Selain itu, pimpinan perlu memberi contoh melalui ketepatan waktu, konsistensi keputusan, dan kesediaan menyelesaikan hambatan lintasbagian. Keteladanan meningkatkan legitimasi aturan dan membuat disiplin menjadi budaya kerja bersama.

4.3.6 Pengaruh Simultan Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan perilaku kerja. Pengembangan karir meningkatkan kapasitas pegawai, sedangkan disiplin memastikan kapasitas tersebut digunakan secara konsisten. Pegawai yang terampil tetapi tidak disiplin dapat menghasilkan kinerja yang tidak stabil. Sebaliknya, pegawai yang disiplin tetapi tidak memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi dapat kesulitan mengikuti perubahan teknologi, regulasi, atau kompleksitas pelayanan. Oleh karena itu, kebijakan sumber daya manusia tidak seharusnya memisahkan pelatihan dari penilaian perilaku kerja.

Keterpaduan dapat dimulai dari perencanaan kinerja. Setiap pegawai perlu memiliki target yang jelas, kompetensi yang dibutuhkan, serta standar perilaku yang harus dipenuhi. Hasil evaluasi kinerja kemudian digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pegawai yang memiliki capaian baik dan disiplin konsisten dapat diprioritaskan untuk penugasan lebih besar atau promosi, sedangkan pegawai yang belum memenuhi standar memperoleh pembinaan yang sesuai. Dengan mekanisme tersebut, pengembangan karir menjadi konsekuensi dari proses kinerja yang transparan, bukan keputusan yang berdiri sendiri. Disiplin juga tidak berhenti pada pencatatan pelanggaran, tetapi menjadi salah satu dasar untuk menilai kesiapan karir.

Penelitian Ulantini et al. menunjukkan hubungan antara motivasi, disiplin kerja, pengembangan karir, dan kinerja [17]. Dyahrini dan Nugraha juga menemukan bahwa disiplin, motivasi, dan pengembangan karir merupakan faktor yang menjelaskan kinerja [20]. Temuan Listanto et al. pada penelitian yang lebih baru memperlihatkan bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja secara parsial maupun simultan dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja [23]. Kesamaan pola tersebut mendukung hasil penelitian pada Kantor Pertanahan Kota Medan. Walaupun karakter organisasi dan responden berbeda, hubungan dasarnya tetap terlihat: pegawai membutuhkan kesempatan berkembang dan aturan kerja yang konsisten agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Dalam praktiknya, integrasi kedua variabel dapat diwujudkan melalui matriks pengembangan pegawai. Matriks tersebut memuat capaian kinerja, kompetensi, riwayat pelatihan, pengalaman kerja, dan catatan disiplin. Informasi ini membantu pimpinan menentukan siapa yang memerlukan pelatihan dasar, pelatihan lanjutan, pendampingan, rotasi, atau peluang promosi. Penggunaan matriks juga mengurangi keputusan yang hanya didasarkan pada kedekatan atau penilaian subjektif. Namun, data harus diverifikasi dan digunakan secara etis. Pegawai perlu mengetahui indikator yang dinilai serta memperoleh kesempatan menyampaikan penjelasan. Transparansi tersebut membuat sistem pengembangan dan disiplin lebih dipercaya, sehingga pegawai terdorong memperbaiki kinerja secara sukarela.

4.3.7 Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu dan Implikasi Manajerial

Temuan penelitian konsisten dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja berkaitan dengan kinerja. Susanti et al. menemukan pengaruh signifikan disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja [16]. Ulantini et al. menegaskan bahwa disiplin kerja dan pengembangan karir memiliki hubungan positif dengan kinerja [17]. Dyahrini dan Nugraha memperoleh pola yang serupa [20], sedangkan Listanto et al. melaporkan pengaruh positif kedua variabel secara parsial dan simultan [23]. Konsistensi tersebut memperkuat dasar empiris bahwa organisasi perlu mengelola kapasitas dan kepatuhan secara bersamaan. Namun, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh disiplin tidak

selalu langsung atau tidak selalu signifikan pada setiap konteks [18], [19]. Perbedaan itu dapat disebabkan oleh karakter organisasi, instrumen, ukuran sampel, budaya kerja, dan variabel perantara.

Perbedaan hasil penelitian tidak mengurangi pentingnya disiplin, tetapi menunjukkan bahwa disiplin perlu diterapkan dalam sistem yang mendukung. Aturan yang jelas tidak otomatis meningkatkan kinerja apabila beban kerja tidak seimbang, sarana tidak memadai, koordinasi lemah, atau pegawai tidak memperoleh kompetensi yang dibutuhkan. Demikian pula, pengembangan karir tidak selalu menghasilkan kinerja tinggi apabila peluang hanya dinikmati oleh kelompok tertentu atau materi pelatihan tidak relevan. Implikasi bagi Kantor Pertanahan Kota Medan adalah perlunya menilai kualitas implementasi, bukan hanya keberadaan program. Jumlah kegiatan seminar atau pelatihan perlu dilengkapi dengan ukuran perubahan kemampuan, penerapan hasil belajar, dan dampaknya terhadap penyelesaian layanan.

Secara manajerial, pimpinan dapat menetapkan tiga lapis evaluasi. Lapis pertama menilai input, seperti jumlah peserta, jam pelatihan, materi, kehadiran, dan ketersediaan sarana. Lapis kedua menilai proses, seperti keterlibatan peserta, pemahaman, kepatuhan terhadap prosedur, dan penggunaan keterampilan baru. Lapis ketiga menilai hasil, seperti penurunan kesalahan, peningkatan ketepatan waktu, penyelesaian berkas, kepuasan pengguna layanan, dan berkurangnya pengaduan yang terverifikasi. Evaluasi berlapis membantu instansi mengetahui apakah masalah berada pada desain program, perilaku pegawai, atau sistem kerja. Hasil evaluasi selanjutnya digunakan untuk memperbaiki program, bukan sekadar menjadi laporan administratif.

Implikasi lainnya adalah pentingnya komunikasi internal. Pegawai perlu memahami alasan di balik program pengembangan dan aturan disiplin. Ketika kebijakan hanya disampaikan sebagai instruksi, pegawai dapat mematuhi secara minimum. Sebaliknya, ketika tujuan kebijakan dikaitkan dengan kualitas layanan, perlindungan dokumen, keadilan bagi pemohon, dan reputasi instansi, pegawai lebih mudah melihat makna pekerjaannya. Komunikasi juga perlu memberi ruang umpan balik. Pegawai yang berhadapan langsung dengan proses layanan sering mengetahui hambatan yang tidak terlihat pada tingkat pimpinan. Masukan mereka dapat digunakan untuk menyederhanakan prosedur tanpa mengurangi akuntabilitas. Dengan demikian, pengembangan karir dan disiplin kerja menjadi bagian dari perbaikan organisasi yang melibatkan seluruh pegawai.

4.3.8 Strategi Penguatan Kinerja dan Evaluasi Berkelanjutan

Berdasarkan hasil penelitian, strategi pertama adalah menyusun peta kompetensi untuk setiap peran pada Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran. Peta tersebut memuat kompetensi teknis, digital, pelayanan, koordinasi, dan integritas. Setiap pegawai dinilai berdasarkan bukti kerja, bukan hanya persepsi. Selisih antara kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang dimiliki menjadi dasar rencana pengembangan. Pelatihan kemudian disusun secara bertingkat, mulai dari penguatan dasar hingga penanganan kasus yang lebih kompleks. Pegawai yang telah menguasai materi dapat berperan sebagai pendamping internal. Strategi ini membantu pemerataan pengetahuan dan mengurangi ketergantungan pada satu atau dua pegawai yang dianggap paling berpengalaman.

Strategi kedua adalah mengintegrasikan disiplin dengan manajemen kinerja harian. Kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, penyelesaian tugas, dan kualitas dokumen perlu dipantau dalam satu rangkaian. Sistem digital dapat membantu pencatatan, tetapi keputusan tetap memerlukan verifikasi manusia agar konteks setiap kasus dipahami. Pimpinan sebaiknya melakukan pembinaan awal sebelum menjatuhkan sanksi, kecuali untuk pelanggaran berat. Pembinaan memuat penjelasan masalah, target perbaikan, dukungan yang diberikan, dan batas waktu evaluasi. Apabila perbaikan tidak terjadi, tindakan korektif dapat diterapkan secara bertahap. Pendekatan ini menjaga ketegasan sekaligus memberi kesempatan yang adil kepada pegawai.

Strategi ketiga adalah menghubungkan hasil kinerja dengan kesempatan karir secara transparan. Pegawai perlu mengetahui bahwa promosi, rotasi strategis, atau penugasan khusus mempertimbangkan kompetensi, prestasi, dan disiplin. Mekanisme tersebut mendorong perilaku positif karena pegawai melihat konsekuensi yang konsisten dari usahanya. Untuk menjaga keadilan, keputusan dapat dibahas oleh tim penilai dan dilengkapi dokumentasi. Pegawai yang belum terpilih perlu memperoleh umpan balik mengenai aspek yang harus diperbaiki. Transparansi tidak berarti seluruh informasi pribadi dibuka, tetapi kriteria, proses, dan alasan umum harus dapat dipahami. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan terhadap sistem pengembangan karir.

Strategi keempat adalah melakukan evaluasi berkala terhadap dampak kebijakan. Indikator yang dapat digunakan meliputi ketepatan penyelesaian layanan, jumlah kesalahan dokumen, waktu tunggu, kepatuhan terhadap prosedur, penyelesaian tindak lanjut, kehadiran, serta penilaian pengguna layanan. Evaluasi sebaiknya dilakukan secara periodik dan dibandingkan dengan kondisi sebelum program. Apabila indikator tidak membaik, instansi perlu meninjau relevansi materi, metode pelatihan, beban kerja, sarana, atau konsistensi pengawasan. Penelitian ini menggunakan 51 responden pada satu seksi, sehingga penelitian lanjutan dapat memperluas unit analisis dan memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan dukungan teknologi. Meskipun demikian, temuan yang diperoleh telah memberikan dasar praktis bahwa pengembangan karir dan disiplin kerja merupakan dua prioritas yang layak diperkuat untuk meningkatkan kinerja pegawai.

4.3.9 Keterbatasan Penelitian dan Arah Pengembangan

Penelitian ini telah memberikan gambaran mengenai hubungan pengembangan karir, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada Seksi II Penetapan Hak dan Pendaftaran. Meskipun demikian, interpretasi hasil perlu memperhatikan ruang lingkup penelitian. Responden berjumlah 51 pegawai dan berasal dari satu seksi pada satu instansi. Kondisi tersebut membuat hasil penelitian sangat relevan untuk menjelaskan konteks unit yang diteliti, tetapi penerapannya pada seksi lain atau kantor pertanahan di daerah berbeda perlu dilakukan secara hati-hati. Setiap unit dapat memiliki beban kerja, komposisi pegawai, kepemimpinan, fasilitas, dan tingkat digitalisasi yang berbeda. Perbedaan itu berpotensi memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel. Karena itu, hasil penelitian sebaiknya digunakan sebagai dasar perbaikan internal sekaligus sebagai titik awal untuk penelitian dengan cakupan yang lebih luas.

Pengukuran variabel menggunakan kuesioner sehingga jawaban responden mencerminkan persepsi terhadap kondisi kerja yang dialami. Metode ini sesuai untuk menganalisis sikap dan penilaian pegawai, tetapi dapat dipengaruhi oleh kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap aman atau sesuai harapan organisasi. Penelitian lanjutan dapat menggabungkan kuesioner dengan data objektif, seperti catatan kehadiran, durasi penyelesaian layanan, jumlah berkas yang dikembalikan, kesalahan administrasi, capaian target, dan pengaduan yang telah diverifikasi. Penggabungan data persepsi dan data kinerja akan menghasilkan gambaran yang lebih kuat. Wawancara mendalam dengan pimpinan dan pegawai juga dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa program pengembangan tertentu berhasil atau mengapa pelanggaran disiplin masih terjadi.

Model penelitian memusatkan perhatian pada dua variabel yang dapat dikelola organisasi. Pada kenyataannya, kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, beban kerja, lingkungan kerja, dukungan teknologi, budaya organisasi, dan kejelasan prosedur. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi perantara dalam hubungan disiplin dan kinerja [18], sedangkan motivasi dapat berhubungan dengan pengembangan karir dan kinerja [17], [20]. Penelitian berikutnya dapat menguji variabel mediasi atau moderasi untuk memperoleh penjelasan yang lebih mendalam. Sebagai contoh, pengembangan karir mungkin memberikan pengaruh yang lebih kuat ketika pegawai memiliki motivasi belajar tinggi, sedangkan disiplin mungkin lebih efektif ketika pimpinan menerapkan aturan secara adil dan konsisten.

Arah pengembangan praktis yang dapat dilakukan adalah membangun sistem pemantauan longitudinal. Kinerja, kompetensi, dan disiplin pegawai dinilai sebelum program, selama pelaksanaan, dan setelah program berjalan dalam periode tertentu. Pendekatan tersebut memungkinkan instansi melihat perubahan nyata, bukan hanya kondisi pada satu waktu. Data longitudinal juga membantu menentukan apakah peningkatan kinerja bertahan, menurun, atau membutuhkan intervensi tambahan. Dengan memadukan hasil penelitian ini, evaluasi berkala, dan pengembangan data yang lebih lengkap, Kantor Pertanahan Kota Medan dapat menyusun kebijakan sumber daya manusia yang semakin tepat sasaran. Kebijakan yang berbasis bukti akan memperkuat pengembangan karir, menumbuhkan disiplin yang produktif, dan menjaga peningkatan kualitas layanan pertanahan secara berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pertanahan Kota Medan. Disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Referensi

- [1] Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2018). *Human resource management: An experiential approach*. McGraw-Hill Education.
- [2] Burlian, M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. CV Amanah.
- [3] Caroline, O., & Susan, E. (2014). Career development and employee performance in the public sector. *International Journal of Business and Management*, 9(11).
- [4] Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.
- [5] Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [6] Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- [7] Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- [8] Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- [9] Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- [10] Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
- [11] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- [12] Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi, dan manajemen pegawai negeri sipil*. PT Refika Aditama.

- [13] Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- [14] Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- [15] Nainggolan, N. T., Lie, D., & Nainggolan, L. E. (2021). Analysis of the effects of work discipline and individual characteristics on employee performance. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen*, 11(1), 33–50. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v11i1.4448>
- [16] Susanti, E. N., Jaya, F., Nasrul, H. W., Zulkifli, Z., & Ismanto, W. (2022). Effect of work discipline, workload, and career development on employee performance. *International Conference on Business Management and Accounting*, 1(1). <https://doi.org/10.35145/icobima.v1i1.2837>
- [17] Ulantini, N. L. E., Yuesti, A., Landra, N., & Mendoza, T. J. H. (2022). The effect of work motivation and work discipline on career development and employee performance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(9). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i9-19>
- [18] Syafiana, H., Bulan, T. R. N., & Azhmy, M. F. (2022). The effect of work discipline on employee performance mediated by employee job satisfaction Dinas Pekerjaan Umum in Medan City. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya Penelitian Ilmu Manajemen*, 8(2), 243–256. <https://doi.org/10.47663/jmbep.v8i2.250>
- [19] Maulani, Y. P. (2022). Analisa karakteristik pekerjaan, disiplin kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 499–503. <https://doi.org/10.34308/eqien.v9i2.359>
- [20] Dyahrini, W., & Nugraha, D. N. S. (2022). The effect of work discipline, motivation and career development on employee performance. *Prisma Sains*, 10(4), 899–908. <https://doi.org/10.33394/j-ps.v10i4.6685>
- [21] Agustina, L., & Syamsyir, S. (2022). The effect of career development, integrity, and work motivation on employee performance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 12(2). <https://doi.org/10.26858/jiap.v12i2.35238>
- [22] Kartikasari, S., & Rodiyah, I. (2022). The influence of work discipline on employee performance at Badan Kepegawaian Daerah. *Indonesian Journal of Public Policy Review*, 19. <https://doi.org/10.21070/ijppr.v19i0.1236>
- [23] Listanto, P., Sunaryo, D., & Kusumanegara, A. (2025). The influence of career development and work discipline on employee performance at PT Asuransi Jiwa Astra Bumi Serpong Damai, South Tangerang City. *Jurnal Ilmiah Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Islam*, 8(2). <https://doi.org/10.36085/jamekis.v8i2.8057>