

# The Influence Of Human Resource Development, Leadership, And Work Discipline On The Performance Of ASN Employees At The Regional Office Of The Ministry Of Religion Of North Sumatra Province

## Pengaruh Pengembangan SDM, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Adelia Sarumaha<sup>1)</sup>; Kholilul Kholik<sup>2)</sup>; Wilchan Robain<sup>3)</sup>

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

Email: <sup>1)</sup> [adeliasarumaha020@gmail.com](mailto:adeliasarumaha020@gmail.com)

### ARTICLE HISTORY

Received [29 Maret 2026]

Revised [05 Mei 2026]

Accepted [08 Mei 2026]

### KEYWORDS

Human Resources  
Development, Leadership,  
Work Discipline.

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 mencari bagaimana pengaruh dari pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif-kuantitatif dengan mengumpulkan data primer dengan kuesioner. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh pegawai ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 247 orang pegawai. Jumlah sampel yang diambil sebesar 71 orang responden berdasarkan rumus Slovin. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Penelitian ini dilakukan di tahun 2025. Data hasil penyebaran kuesioner diolah dengan SPSS 24.0 dengan metode regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki nilai regresi sebesar 0,306,  $t_{hitung}$  sebesar 3,220 dengan signifikan 0,002, kepemimpinan memiliki nilai regresi sebesar 0,369,  $t_{hitung}$  sebesar 3,905 dengan signifikan 0,000, disiplin kerja memiliki nilai regresi sebesar 0,288,  $t_{hitung}$  sebesar 2,987 dengan signifikan 0,004 serta untuk nilai  $F_{hitung}$  sebesar 236,992 dengan signifikan 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM, kepemimpinan dan disiplin kerja baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Kepemimpinan menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai *Standardized Coefficients Beta* terbesar yaitu sebesar 0,382. Kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja sebesar 91,8% dengan tingkat keeratan variabel adalah sangat erat atau sangat kuat.

### ABSTRACT

This study aimed to examine the effects of human resource development, leadership, and work discipline on the performance of civil servant employees at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of North Sumatra Province. The study used an associative quantitative approach by collecting primary data through questionnaires. The population of this study consisted of all civil servant employees at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of North Sumatra Province, totaling 247 employees. The sample size was 71 respondents, determined using the Slovin formula, with purposive sampling as the sampling technique. This study was conducted in 2025. The data obtained from the questionnaires were processed using SPSS 24.0 with multiple linear regression analysis. The results showed that human resource development had a regression coefficient of 0.306, a  $t$  value of 3.220, and a significance value of 0.002; leadership had a regression coefficient of 0.369, a  $t$  value of 3.905, and a significance value of 0.000; and work discipline had a regression coefficient of 0.288, a  $t$  value of 2.987, and a significance value of 0.004. The  $F$  value was 236.992 with a significance value of 0.000. These results indicated that human resource development, leadership, and work discipline partially and simultaneously had positive and significant effects on the performance of civil servant employees at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of North Sumatra Province. Leadership was the most dominant variable affecting employee performance, with the highest standardized coefficient beta value of 0.382. Employee performance was explained by human resource development, leadership, and work discipline by 91.8 percent, indicating a very strong relationship.

## PENDAHULUAN

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara merupakan instansi vertikal Kementerian Agama Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan kebijakan pemerintah di bidang keagamaan pada tingkat provinsi (Gulo & Sari, 2025). Lingkup tugas instansi ini mencakup pembinaan kehidupan beragama, pendidikan agama dan keagamaan, serta pengawasan terhadap lembaga keagamaan (Tarigan et al., 2025). Dalam menjalankan fungsi tersebut,

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga berperan sebagai koordinator bagi kantor kementerian agama kabupaten dan kota agar pelaksanaan program berjalan selaras dengan ketentuan peraturanperundang-undangan (Tarigan et al., 2025). Keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat bergantung pada kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang menjalankan fungsi pelayanan publik secara profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Gulo & Sari, 2025). Kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi sektor publik (Kholik & Yusri, 2025). Pegawai yang memiliki kinerja optimal akan mampu menghasilkan pelayanan yang tepat waktu, berkualitas, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga berdampak positif terhadap kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Sebaliknya, kinerja yang belum optimal berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan program dan menurunkan kualitas pelayanan publik (Aulia et al., 2025). Upaya peningkatan kinerja pegawai merupakan bagian penting dari agenda reformasi birokrasi yang menekankan pada tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan berorientasi hasil (Tambunan & Robain, 2024). Secara teoretis, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Prawirosentono dan Primasari (2021) menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM). Temuan penelitian Dewi (2025) turut memperkuat bahwa pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, ketiga variabel tersebut relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam pembahasan organisasi sektor publik, khususnya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil observasi dan data kinerja ASN selama periode 2022–2024, terlihat bahwa secara umum capaian kinerja pegawai menunjukkan tren peningkatan, namun belum sepenuhnya merata pada seluruh indikator Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Meskipun mayoritas ASN telah memenuhi standar kinerja minimal, masih terdapat proporsi pegawai yang belum mencapai target pada indikator hasil kerja, pemanfaatan waktu kerja, dan efisiensi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja telah berlangsung, tetapi masih memerlukan penguatan manajerial agar capaian kinerja dapat lebih konsisten dan berkelanjutan (Gulo & Sari, 2025). Hasil pra-survei terhadap pegawai juga mengindikasikan adanya tantangan pada variabel kinerja. Sebagian besar responden menyatakan belum sepenuhnya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu, target kuantitas, pemanfaatan waktu kerja, serta pengembangan ide-ide inovatif. Temuan ini mencerminkan bahwa kinerja pegawai masih menghadapi kendala, khususnya pada aspek efektivitas waktu dan kreativitas kerja, yang penting dalam mendukung pelayanan publik yang adaptif.

Dari sisi pengembangan SDM, data kegiatan pendidikan dan pelatihan menunjukkan adanya fluktuasi jumlah dan intensitas diklat dalam tiga tahun terakhir. Kebijakan efisiensi anggaran berdampak pada berkurangnya kesempatan pegawai untuk mengikuti pelatihan, khususnya pada diklat kepemimpinan dan manajerial. Hasil pra-survei memperkuat kondisi tersebut, di mana sebagian besar responden belum merasa puas terhadap relevansi materi pelatihan, sistem penilaian kinerja, serta mekanisme penghargaan dan pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM masih memerlukan penataan yang lebih sistematis agar mampu mendukung peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai secara optimal. Aspek kepemimpinan juga menunjukkan adanya ruang perbaikan. Hasil observasi dan pra-survei mengindikasikan bahwa komunikasi pimpinan, keteladanan, kemampuan manajerial, serta pengembangan diri pimpinan belum sepenuhnya dirasakan optimal oleh pegawai. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kejelasan tugas, motivasi kerja, dan koordinasi antarpegawai, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian kinerja organisasi.

Selain itu, disiplin kerja masih menjadi perhatian penting. Data absensi menunjukkan peningkatan kasus keterlambatan, pulang sebelum waktunya, serta ketidakhadiran dalam beberapa tahun terakhir. Hasil pra-survei juga mengungkapkan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya konsisten dalam mematuhi aturan kerja, menjaga profesionalisme, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Situasi ini mencerminkan perlunya penguatan pengawasan dan pembinaan disiplin kerja secara berkelanjutan. Penelitian ini menganalisis pengaruh pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai guna memberikan kontribusi akademis serta rekomendasi praktis bagi peningkatan kinerja aparatur sipil negara di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

## LANDASAN TEORI

### Kinerja Pegawai

Menurut Prawirosentono & Primasari (2021), kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pegawai dapat dimaknai sebagai tingkat



pencapaian hasil kerja yang ditunjukkan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja mencerminkan kontribusi nyata pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi secara sah dan bertanggung jawab.

Prawirosentono & Primasari (2021) menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya adalah motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan (pengetahuan dan keterampilan), kerjasama tim, kreativitas, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan, faktor kompensasi, faktor psikologis, budaya organisasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dukungan perusahaan, dan komunikasi. Kinerja pegawai dapat diukur menggunakan indikator: Kualitas Pekerjaan, Kuantitas Pekerjaan, Efisiensi Waktu Kerja, dan Kreativitas Bekerja (Prawirosentono & Primasari, 2021).

### **Pengembangan SDM**

Sudarmanto (2020) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan potensi karyawan di sebuah organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya terencana dan berkesinambungan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kapasitas pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, maupun potensi diri. Proses ini bertujuan agar pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, meningkatkan kinerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan SDM menjadi investasi strategis organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, profesional, dan berdaya saing tinggi. Pengembangan SDM yang diukur menggunakan indikator: Kepuasan terhadap Program Pelatihan, Persepsi tentang Manajemen Kinerja, Penghargaan dan Pengakuan, dan Pengembangan Karier (Sudarmanto, 2020)

### **Kepemimpinan**

Rivai (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok agar bersedia bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai sarana motivasi, pembentukan perilaku kerja, serta penguatan nilai dan budaya organisasi. Dengan kepemimpinan yang efektif, koordinasi dan kinerja kelompok dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator: Komunikasi, Perilaku, Kemampuan, dan Pengembangan Diri (Rivai, 2021)

### **Disiplin Kerja**

Sutrisno (2022) mengungkapkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di perusahaan tempat karyawan bekerja. Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku individu yang mencerminkan kesadaran serta kesediaan untuk mematuhi seluruh peraturan, prosedur, dan norma yang berlaku dalam organisasi. Disiplin tidak hanya bersifat kepatuhan formal, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab dan komitmen pegawai terhadap pekerjaannya. Tingkat disiplin yang tinggi akan mendorong keteraturan kerja, meningkatkan efisiensi, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Disiplin kerja dapat diukur menggunakan indikator: Absensi, Ketaatan pada Peraturan, Sikap dalam Bekerja, dan Tanggung Jawab dalam Bertugas (Sutrisno, 2022).

## **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, 2017). Hubungan yang diuji bersifat kausal, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menjelaskan sejauh mana pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan disiplin kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 247 orang, terdiri dari PNS dan PPPK. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10 persen, sehingga diperoleh sampel sebanyak 71 responden (Gulo & Sari, 2025). Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden berstatus ASN, memiliki masa kerja minimal tiga tahun, dan tidak menduduki jabatan struktural (Gulo & Sari, 2025).

Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda. Sebelum pengujian hipotesis, data

terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kualitas instrumen (Kholik et al., 2022). Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas (Kholik et al., 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

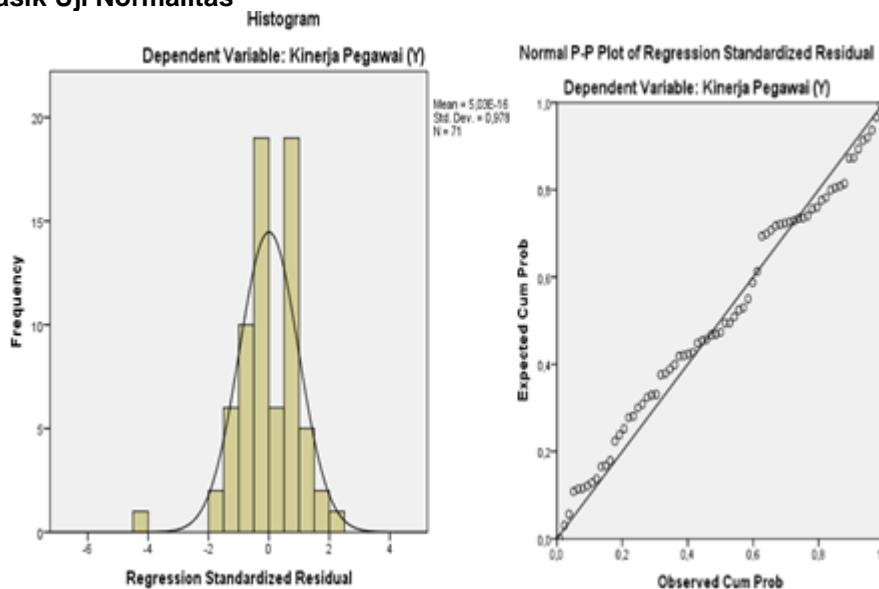
Tabel 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item	Pengembangan SDM (X1)		Kepemimpinan (X2)		Disiplin Kerja (X3)		Kinerja Pegawai (Y)		Keterangan
	$r_{hitung}$	Cronbach's Alpha	$r_{hitung}$	Cronbach's Alpha	$r_{hitung}$	Cronbach's Alpha	$r_{hitung}$	Cronbach's Alpha	
1	0,737	0,935	0,830	0,902	0,823	0,911	0,672	0,895	Valid & Reliabel
2	0,625		0,506		0,709		0,716		Valid & Reliabel
3	0,823		0,605		0,691		0,358		Valid & Reliabel
4	0,823		0,858		0,755		0,812		Valid & Reliabel
5	0,840		0,607		0,553		0,567		Valid & Reliabel
6	0,748		0,758		0,762		0,835		Valid & Reliabel
7	0,795		0,712		0,580		0,585		Valid & Reliabel
8	0,788		0,660		0,842		0,860		Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2025)

Nilai  $r_{hitung}$  dan nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan mengindikasikan data telah valid dan juga reliabel. Hal ini dapat dipastikan dengan melihat nilai  $r_{hitung} > 0,30$  dan juga *Cronbach's Alpha*  $> 0,70$  untuk setiap item pernyataan pada kuesioner

### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas



Gambar 1 Histogram dan P-P Plot Normalitas

Berdasarkan kurva histogram normalitas, terlihat bahwa distribusi data membentuk pola cembung di bagian tengah menyerupai kurva lonceng serta tidak menunjukkan kemencengan ke arah kiri maupun kanan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa data residual dalam model regresi telah memenuhi asumsi normalitas. Selanjutnya, hasil pengujian normalitas melalui grafik Normal P–P Plot menunjukkan sebanyak 71 titik data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis tersebut, bahkan sebagian besar titik berada tepat pada garis diagonal. Pola penyebaran ini menegaskan bahwa data hasil jawaban responden terdistribusi secara normal, sehingga asumsi normalitas berdasarkan grafik P–P Plot terpenuhi.

**Tabel 2 Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual	Interpretasi Hasil
N		71	Nilai Sig. > 0,05 yang mengindikasikan bahwa data telah terdistribusi normal dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.
Normal	Mean	0,000000	
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	2,03696494	
Test Statistic		0,078	
Asymp. Sig. (2-tailed)		<b>0,200<sup>c,d</sup></b>	
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2025)

Hasil uji statistik Kolmogorov–Smirnov memperlihatkan nilai signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa residual data penelitian berdistribusi normal. Oleh karena itu, secara statistik data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas dan layak untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

**Uji Multikolinearitas**

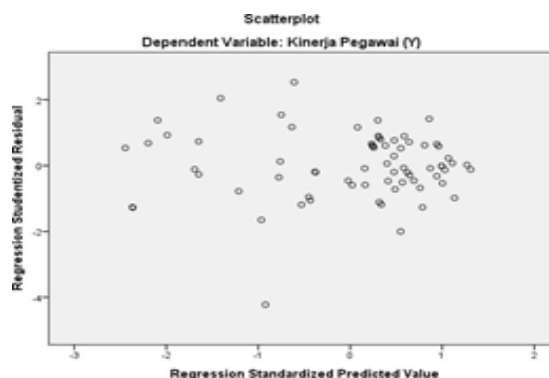
**Tabel 3 Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>		Interpretasi Hasil
		Collinearity Statistics		
		Tolerance	VIF	
(Constant)				Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 sehingga tidak ada masalah Multikolinearitas
Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )		<b>0,122</b>	<b>8,214</b>	
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )		<b>0,122</b>	<b>8,213</b>	
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )		<b>0,123</b>	<b>8,137</b>	
<b>a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)</b>				

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2025)

Hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai tolerance di atas 0,10 serta nilai Variance Inflation Factor (VIF) di bawah 10. Temuan ini mengindikasikan tidak adanya hubungan korelasi yang kuat antarvariabel independen, sehingga model regresi terbebas dari gejala multikolinearitas.

**Uji Heteroskedastisitas**



**Gambar 2. Grafik Scatterplot**

**Tabel 4 Hasil Uji Glejser**

Coefficients <sup>a</sup>		Sig.	Interpretasi Hasil
Model			
(Constant)		0,000	Setiap variabel bebas memiliki nilai Sig. > 0,05 sehingga tidak ada gejala Heteroskedastisitas untuk setiap variabel
Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )		<b>0,990</b>	
Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )		<b>0,872</b>	
Disiplin Kerja (X <sub>3</sub> )		<b>0,248</b>	
<b>a. Dependent Variable: Absolute_Residual</b>			

Berdasarkan hasil uji Glejser, seluruh variabel independen memperoleh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa varians residual bersifat konstan, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

**Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis**  
**Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis**

Coefficients <sup>a</sup>							ANOVA <sup>a</sup>	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Uji F	
		B	Std. Error	Beta			F <sub>hitung</sub>	Sig.
1	(Constant)	1,740	1,077		1,615	0,111	263,913	0,000 <sup>b</sup>
	Pengembangan SDM (X1)	0,306	0,095	0,315	3,220	0,002		
	Kepemimpinan (X2)	0,369	0,095	0,382	3,905	0,000		
	Disiplin Kerja (X3)	0,288	0,096	0,291	2,987	0,004		

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)  
 b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X3), Pengembangan SDM (X1), Kepemimpinan (X2)

**Uji t (Parsial)**

1. Variabel Pengembangan SDM memiliki nilai t<sub>hitung</sub> lebih besar daripada t<sub>tabel</sub> (3,220 > 1,996) dengan tingkat signifikansi 0,002 di bawah 0,05. Hal ini membuktikan bahwa Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis alternatif diterima (Pasaribu et al., 2025).
2. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai t<sub>hitung</sub> paling besar dibandingkan variabel lainnya, yang juga melampaui nilai t<sub>tabel</sub> (3,905 > 1,996), serta nilai signifikansi paling kecil (0,000 < 0,05). Kondisi ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai dan menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja (Saputri, 2025).
3. Variabel Disiplin Kerja juga menunjukkan nilai t<sub>hitung</sub> (2,987) > t<sub>tabel</sub> (1,996) dengan tingkat signifikansi 0,004 < 0,05. Dengan demikian, Disiplin Kerja terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Pamungkas & Kasmari, 2024). Secara keseluruhan, seluruh variabel independen memiliki kontribusi nyata terhadap Kinerja Pegawai secara individual (Dewi, 2025).

**Uji F (Simultan)**

Pengujian simultan dilakukan dengan membandingkan nilai F<sub>hitung</sub> sebesar 263,913 dengan F<sub>tabel</sub> sebesar 2,742 pada df<sub>1</sub> = 3 dan df<sub>2</sub> = 67 (Herliyana & Kholik, 2025). Hasil uji menunjukkan bahwa F<sub>hitung</sub> jauh lebih besar daripada F<sub>tabel</sub>, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Dewi, 2025).

**Tabel 6 Hasil Uji Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,960 <sup>a</sup>	0,922	0,918	2,08207

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja (X3), Pengembangan SDM (X1), Kepemimpinan (X2)  
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan Aplikasi SPSS Versi 24.0 (2025)

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai adjusted R Square sebesar 0,918, yang mengindikasikan bahwa 91,8% perubahan Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja (Malini et al., 2024). Sementara itu, sisanya 8,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini, seperti motivasi kerja, kemampuan, kerjasama tim, kreativitas, pelatihan, faktor kompensasi dan lainnya. Nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,960 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara seluruh variabel independen dengan Kinerja Pegawai (Cahya & Kholik, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa perubahan pada Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja memiliki keterkaitan yang erat dan searah dengan tingkat Kinerja Pegawai.



## Pembahasan

### Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia secara parsial mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara karena menyentuh aspek-aspek utama yang secara langsung berkaitan dengan kemampuan, sikap, dan perilaku kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap program pelatihan cenderung menunjukkan peningkatan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban. Materi pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan serta metode penyampaian yang mudah dipahami membantu pegawai menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini mendorong peningkatan ketepatan kerja, kualitas hasil kerja, serta kepercayaan diri pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan kantor wilayah. Persepsi positif terhadap manajemen kinerja juga berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Nadapdap et al., 2025). Sistem penilaian kinerja yang dipahami sebagai adil dan sesuai dengan hasil kerja mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Pegawai yang menerima umpan balik yang jelas mengenai capaian dan kekurangan kinerjanya akan lebih mudah melakukan perbaikan dan penyesuaian perilaku kerja (Fakhirah, & Prayudi, 2025). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, mekanisme penilaian kinerja yang terstruktur membantu pegawai memahami standar kerja yang

Pengembangan karier juga menjadi faktor yang memperkuat hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dan kinerja pegawai (Rozogitta & Karneli, 2025). Pegawai yang melihat adanya peluang pengembangan karier yang jelas akan memiliki orientasi kerja jangka panjang. Kejelasan jalur karier mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan disiplin kerja agar dapat memenuhi persyaratan pengembangan jabatan (Fakhirah, & Prayudi, 2025). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, dukungan organisasi terhadap pengembangan karier menciptakan harapan yang realistis bagi pegawai mengenai masa depan pekerjaannya. Harapan tersebut memunculkan komitmen kerja yang lebih tinggi dan kesediaan untuk bekerja sesuai dengan aturan dan tujuan organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia yang dirasakan secara langsung oleh pegawai membentuk sikap kerja yang positif, meningkatkan kemampuan teknis dan nonteknis, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi (Pasaribu et al., 2025). Hubungan ini menjelaskan mengapa pengembangan sumber daya manusia secara parsial mampu memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prawirosentono & Primasari (2021) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, salah satunya adalah pengembangan SDM. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rozogitta & Karneli (2025), Pasaribu et al. (2025), Nadapdap et al. (2025), Fakhirah, & Prayudi (2025), dan Oktaria et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa pengembangan SDM memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di berbagai sektor.

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan secara parsial mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara karena peran pimpinan secara langsung membentuk arah kerja, sikap, dan pola perilaku pegawai dalam menjalankan tugas organisasi. Komunikasi yang dibangun oleh pimpinan dengan pegawai mendorong terciptanya pemahaman yang sama mengenai tujuan kerja, pembagian tugas, serta tanggung jawab masing-masing pegawai (Bajari et al., 2025). Komunikasi dua arah yang berjalan dengan baik membuat pegawai merasa dilibatkan dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Kondisi ini menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan kesediaan pegawai untuk bekerja secara optimal sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pimpinan (Saputri, 2025).

Perilaku pimpinan yang ramah dan terbuka juga memengaruhi kinerja pegawai secara nyata. Pimpinan yang menunjukkan sikap menghargai, bersahabat, dan peduli terhadap kondisi pegawai mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif (Kirana et al., 2025). Suasana kerja yang positif membuat pegawai merasa nyaman dan aman dalam menyampaikan pendapat maupun kendala yang dihadapi selama bekerja (Akbar & Jaenab, 2024).

Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, perilaku pimpinan yang mampu memberikan dorongan dan motivasi kerja berdampak pada meningkatnya semangat pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pegawai menjadi lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berupaya menjaga kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Kemampuan pimpinan dalam membimbing dan mengarahkan pegawai juga berperan dalam meningkatkan kinerja.

Pimpinan yang memiliki pemahaman yang baik terhadap tugas dan fungsi organisasi mampu memberikan arahan yang jelas serta solusi yang tepat ketika pegawai menghadapi permasalahan kerja (Vebianti et al., 2025). Kemampuan dalam mengambil keputusan secara tepat membantu pegawai bekerja dengan lebih terarah dan terhindar dari kesalahan prosedur. Di lingkungan Kantor Wilayah

Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, pimpinan yang mampu mengarahkan pegawai sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku menciptakan kejelasan kerja, sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (Aulia et al., 2025).

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja secara parsial mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara karena disiplin membentuk pola kerja yang teratur, terarah, dan selaras dengan ketentuan organisasi. Tingkat kehadiran dan ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan jam kerja menunjukkan komitmen terhadap tugas yang diemban. Pegawai yang hadir tepat waktu memiliki kesempatan yang lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target serta berkoordinasi dengan rekan kerja secara optimal (Tambunan & Robain, 2024). Di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kehadiran pegawai yang konsisten mendukung kelancaran pelayanan dan administrasi, sehingga kinerja organisasi dapat berjalan sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan.

Ketaatan pegawai terhadap peraturan kerja turut memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja (Malini et al., 2024). Peraturan yang berlaku berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas agar sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Pegawai yang mematuhi peraturan akan bekerja dengan lebih tertib dan terhindar dari kesalahan prosedur. Kondisi ini menciptakan keseragaman cara kerja dan meningkatkan efisiensi pelaksanaan tugas. Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kepatuhan terhadap aturan administrasi dan tata kerja mendukung terciptanya pelayanan yang akuntabel serta meningkatkan kepercayaan terhadap kinerja pegawai.

Sikap kerja pegawai yang mencerminkan etika dan norma organisasi juga berperan dalam meningkatkan kinerja (Mulyono et al., 2025). Sikap yang sopan, jujur, dan menghargai rekan kerja menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang kondusif memudahkan koordinasi dan kerja sama antarsesama pegawai (Kholik et al., 2025). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, sikap kerja yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi memperkuat citra aparatur sipil negara sebagai pelayan masyarakat yang profesional dan berintegritas. Kondisi ini mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan menjaga kualitas hasil kerja.

Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas menjadi unsur yang memperjelas hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kesadaran terhadap tanggung jawab pekerjaan akan berupaya menyelesaikan tugas secara tuntas dan tepat waktu. Kesadaran ini mendorong pegawai untuk mengelola pekerjaan dengan sungguh-sungguh serta berusaha mencapai hasil yang terbaik (Lubis, 2025). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas pelayanan dan administrasi mendorong peningkatan kualitas kerja serta ketepatan penyelesaian pekerjaan.

Disiplin kerja yang tercermin melalui kehadiran yang baik, kepatuhan terhadap peraturan, sikap kerja yang sesuai, dan tanggung jawab dalam bertugas membentuk perilaku kerja yang konsisten dan profesional (Andri, 2025). Kondisi ini menjelaskan mengapa disiplin kerja secara parsial mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, karena disiplin menjadi dasar bagi terciptanya kinerja yang terukur dan dapat dipertanggungjawabkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prawirosentono & Primasari (2021) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, salah satunya adalah disiplin kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mulyono et al. (2025), Andri (2025), Sugito (2025), Lubis (2025), dan Pamungkas & Kasmari (2024) yang membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara individual maupun tim.

### **Pengaruh Pengembangan SDM, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara simultan mampu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara karena ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk kemampuan, sikap, dan perilaku kerja pegawai. Pengembangan sumber daya manusia meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, kepemimpinan memberikan arah serta dorongan kerja yang jelas, sedangkan disiplin kerja menjaga konsistensi perilaku pegawai agar sesuai dengan aturan dan standar organisasi. Kombinasi ketiganya menciptakan kondisi kerja yang terstruktur dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Dewi, 2025). Pengaruh simultan tersebut tercermin pada kualitas pekerjaan pegawai. Pegawai yang memperoleh pengembangan kemampuan akan lebih memahami prosedur kerja dan standar pelayanan, sehingga mampu menghasilkan pekerjaan yang lebih akurat dan sesuai ketentuan (Rozogitta & Karneli, 2025). Kepemimpinan yang efektif membantu pegawai memahami harapan organisasi serta memberikan



kejelasan terhadap target kerja (Kirana et al., 2025). Disiplin kerja memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan sesuai aturan dan waktu yang ditetapkan (Sugito, 2025). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kualitas pekerjaan pegawai tercermin dari ketepatan pengelolaan administrasi, ketelitian dalam pelayanan, serta kesesuaian hasil kerja dengan kebijakan yang berlaku.

Kuantitas pekerjaan juga dipengaruhi secara nyata oleh sinergi pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan disiplin kerja (Dewi, 2025). Pegawai yang memiliki kemampuan memadai dapat menyelesaikan lebih banyak tugas tanpa mengurangi mutu hasil kerja. Kepemimpinan yang mampu mengatur pembagian tugas secara jelas membantu pegawai bekerja secara terarah dan fokus pada prioritas pekerjaan. Disiplin kerja mendorong pegawai memanfaatkan waktu kerja secara konsisten. Di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kondisi ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan beban kerja administratif dan pelayanan sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi.

Efisiensi waktu kerja juga terbentuk melalui interaksi ketiga variabel tersebut. Pengembangan sumber daya manusia membantu pegawai bekerja dengan metode yang lebih efektif dan memahami alur kerja dengan baik (Pasaribu et al., 2025). Kepemimpinan yang jelas mengurangi kebingungan dalam pelaksanaan tugas serta meminimalkan pekerjaan berulang (Akbar & Jaenab, 2024). Disiplin kerja mendorong pegawai menggunakan waktu kerja secara tertib dan bertanggung jawab (Lubis, 2025). Dalam praktiknya, pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara mampu mengelola waktu kerja dengan lebih baik karena adanya arahan pimpinan yang jelas, kemampuan kerja yang memadai, dan kepatuhan terhadap jam serta aturan kerja.

Kreativitas bekerja juga dipengaruhi secara simultan oleh pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan disiplin kerja. Pengembangan sumber daya manusia memperluas wawasan pegawai sehingga mampu melihat alternatif penyelesaian pekerjaan (Oktaria et al., 2024). Kepemimpinan yang terbuka terhadap gagasan baru mendorong pegawai menyampaikan ide dan pemikiran yang konstruktif (Bajari et al., 2025). Disiplin kerja menjaga agar kreativitas tetap selaras dengan aturan dan tujuan organisasi (Pamungkas & Kasmari, 2024). Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, kreativitas pegawai terlihat dalam upaya menyederhanakan proses administrasi, meningkatkan mutu pelayanan, serta menyesuaikan pelaksanaan tugas dengan kebutuhan masyarakat tanpa melanggar ketentuan yang berlaku.

Pengaruh kepemimpinan yang lebih dominan dibandingkan pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja dapat dipahami dari peran pimpinan sebagai pengarah utama perilaku kerja pegawai. Kepemimpinan memiliki kemampuan untuk menggerakkan, memotivasi, dan menyatukan potensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Pimpinan menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan, penentuan prioritas kerja, serta pembentukan suasana kerja yang kondusif. Di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, pegawai sangat bergantung pada arahan pimpinan dalam menjalankan tugas yang bersifat administratif dan pelayanan publik, sehingga pengaruh kepemimpinan terasa lebih langsung terhadap kinerja.

Kepemimpinan juga berperan dalam mengoptimalkan pengembangan sumber daya manusia dan disiplin kerja. Program pengembangan kemampuan pegawai akan berjalan efektif apabila didukung oleh komitmen dan keteladanan pimpinan. Disiplin kerja pegawai juga lebih mudah terbentuk ketika pimpinan menunjukkan sikap konsisten terhadap aturan dan tanggung jawab. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berdiri sebagai variabel tersendiri, tetapi juga memperkuat pengaruh variabel lain terhadap kinerja. Kondisi ini menjelaskan mengapa kepemimpinan menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Prawirosentono & Primasari (2021) yang menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, di antaranya adalah motivasi kerja, disiplin kerja, kemampuan (pengetahuan dan keterampilan), kerjasama tim, kreativitas, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan, faktor kompensasi, faktor psikologis, budaya organisasi, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dukungan perusahaan, dan komunikasi. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2025) juga memperkuat kesimpulan bahwa pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Pengembangan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,306,  $t_{hitung}$  sebesar 3,220, dan Sig. sebesar 0,002.

2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,369,  $t_{hitung}$  sebesar 3,905, dan Sig. sebesar 0,000.
3. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan nilai regresi sebesar 0,288,  $t_{hitung}$  sebesar 2,987, dan Sig. sebesar 0,004.
4. Pengembangan SDM, kepemimpinan, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 263,913 dan Sig. sebesar 0,002. Kepemimpinan menjadi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai regresi beta terbesar yaitu sebesar 0,382.

### Saran

1. Manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat pengembangan sumber daya manusia melalui pelaksanaan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tugas pegawai. Materi pelatihan perlu disesuaikan dengan perkembangan regulasi dan tuntutan pelayanan. Selain itu, manajemen dapat meningkatkan kejelasan sistem pengembangan karier agar pegawai memahami peluang peningkatan jabatan. Penghargaan atas hasil pelatihan juga perlu diperhatikan agar pegawai termotivasi menerapkan kemampuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari.
2. Manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui penguatan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan perlu membangun komunikasi dua arah yang terbuka serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan kerja. Selain itu, pimpinan diharapkan menunjukkan perilaku yang adil dan memberi keteladanan dalam pelaksanaan tugas. Peningkatan kemampuan pimpinan dalam membimbing dan memotivasi pegawai juga perlu dilakukan agar kinerja pegawai dapat meningkat secara berkelanjutan.
3. Manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk memperkuat disiplin kerja melalui pengawasan kehadiran dan ketepatan waktu secara konsisten. Penerapan aturan kerja perlu dilakukan secara adil dan merata bagi seluruh pegawai. Pimpinan juga diharapkan memberikan contoh disiplin dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, penegasan tanggung jawab kerja pada setiap pegawai perlu diperjelas agar pegawai memahami kewajiban dan melaksanakan tugas dengan lebih tertib dan bertanggung jawab.
4. Manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan menetapkan standar kerja yang jelas dan mudah dipahami. Pemantauan hasil kerja perlu dilakukan secara rutin agar kualitas dan kuantitas pekerjaan tetap terjaga. Pengaturan waktu kerja juga perlu diperhatikan supaya pegawai mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Selain itu, pimpinan dapat memberi ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan kerja agar kreativitas dan inovasi dalam pelaksanaan tugas dapat berkembang.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M., & Jaenab, J. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Bima. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS EKONOMI*, 2(1), 01-18.
- Andri, J. (2025). Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPRS Berkah Dana Fadhlillah, Kantor Pusat Air Tiris, Kabupaten Kampar. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(1), 536-542.
- Anggriani, F., Robain, W., & Kholik, K. (2025). Analysis of Work Supervision, Work Motivation and Work Environment on Work Discipline of Employees at the Binjai Barat District Office. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(2), 419-432.
- Aulia, N., Robain, W., & Kholik, K. (2025, October). Analysis of Leadership Style, Personality, and Organizational Culture on Employee Performance at the Department of Community and Village Empowerment of Langkat Regency. In *Proceedings of International Conference on Islamic Community Studies* (pp. 644-656).
- Bajari, M., Su, L., & Lotte, L. N. (2025). Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Cakrawala Management Business Journal*, 7(2), 201-206.
- 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 (IJHES)*,



- 6(3), 809-827.
- Dewi, A. R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 1709-1725.
- Fakhirah, A. A., & Prayudi, A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan di Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JIMBI)*, 6(1), 19-32.
- Gulo, B. D., & Sari, A. K. (2025). Pengaruh Kompetensi ASN, Sistem Pengendalian Internal, dan Pemahaman Akuntabilitas Terhadap Kualitas Laporan Kinerja di Kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara. *Economics and Digital Business Review*, 7(1), 243-261.
- Herliyana, R., & Kholik, K. (2025). Analisis pengetahuan kerja, kemampuan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan JNE Cabang Utama Medan. *Jurnal SOMASI (Sosial Humaniora Komunikasi)*, 6(1), 155-172.
- Kholik, K. (2017). Job Enrichment and Quality of Work Life on Work Saticfaction and Effect on Employee Performance at PT. Kedaung Group. *International*, 1 (2017), 40-52.
- Kholik, K. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta dan Pelatihan Terhadap Total Quality Management Serta Dampaknya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Indonesia Asahan Aluminium. *Seminar Nasional Sinergitas Hasil Penelitian Perguruan Tinggi Untuk Penguatan Ekonomi Daerah*, 1 (2017), 41
- 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)*, 5(1), 1-14.
- Kholik, K., Sudirman, I., & Arifin, Y. (2022). The Role of Leadership on Sustainable Improvement in Improving Product Quality in the Division of PT. North Sumatra Coal Inalum. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 4(1), 48-56.
- 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.
- Kirana, S. R., Kholillah, K., & Kalsum, U. (2025). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Sumsel & Babel. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia (JKEMI)*, 2(3), 137-146.
- Lubis, M. R. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pegadaian Kantor Wilayah I Medan. *Jurnal Ilmiah Metadata*, 7(1), 41-49.
- Malini, C. P., Firmansyah, F., & Robain, W. (2024, March). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Wahana Graha Makmur. In *International Conference on Humanity Education and Society (ICHES)* (Vol. 3, No. 1).
- Mulyono, D., Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Sutjahjo, G., Diana, I. N., Anggraini, T. A., .. & Amin, S. (2025). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Pelatihan, Kepuasan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perwakilan Badan Kependudukan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Kepulauan Riau. *JURNAL DIMENSI*, 14(1), 22-32.
- 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.
- Oktaria, E. T., Anjeli, T., Bakti, U., & Alie, M. S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai UPTD Puskesmas Gunung Sugih. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen Malahayati (JRMM)*, 13(2), 126-134.
- Pamungkas, D. P. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jmto Ruas Semarang–Solo. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3038-3044.
- Pasaribu, A., Sinaga., & Hutagalung, J. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Sibolga Sambas. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), 44-55.
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kinerja & Motivasi Karyawan - Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rozogitta, S. S., & Karneli, O. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

- Terhadap Kinerja Karyawan. RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(2), 399-404.
- Saputri, I. W. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT Teguh Wibawa Bhakti Persada, Tulang Bawang). HELIUM: Journal of Health Education Law Information and Humanities, 1(2), 602-612.
- Sudarmanto, S. (2020). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugito, S. (2025). Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kota Madiun. Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan, 4(6), 631-642.
- Sutrisno, E. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tambunan, E. R. B., & Robain, W. (2024). Analisis Kepemimpinan, Fasilitas Kantor, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Minta Kasih Kecamatan Salopian Kabupaten Langkat. Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial, 11(10), 4255-4264.
- Tarigan, R. K. B., Rizky, M. C., Syahfitri, A., & Azhari, N. (2025). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, PENGAWASAN, DAN TELADAN PIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI KANWIL KEMENTERIAN AGAMA PROVINSI SUMATERA UTARA. JOURNAL OF SCIENCE AND SOCIAL RESEARCH, 8(3), 4775-4781.
- Vebianti, R., Idris, M., & Yamaly, F. (2025). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pp. London Sumatra Indonesia, Tbk Palembang. Jurnal Kajian Ekonomi dan Manajemen Indonesia (JKEMI), 2(3), 126-136.