

**PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA PENDIDIKAN
DAN MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR
INDIVIDU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATOR DI YAYASAN PENDIDIKAN
ALMAARIF SINGOSARI MALANG**

TESIS



Oleh:

Muhammad Abdul Ghoffar
NIM 220106220001

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

**PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA PENDIDIKAN DAN
MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN TERHADAP
PRODUKTIVITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR INDIVIDU
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERATOR DI
YAYASAN PENDIDIKAN ALMAARIF SINGOSARI MALANG**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi
Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh:

Muhammad Abdul Ghoffar
NIM: 220106220001

Dosen Pembimbing:

Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2026**

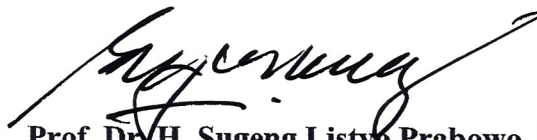
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul “Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang” yang disusun oleh Muhammad Abdul Ghoffar (220106220001) ini telah diperiksa secara keseluruhan dan disetujui oleh tim pembimbing untuk diajukan kepada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk di uji dalam Ujian Tesis.

Malang, 11 Mei 2026

Oleh:

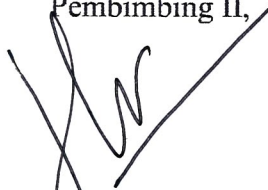
Pembimbing I,



Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.

NIP. 196905262000031003

Pembimbing II,

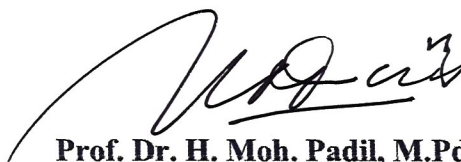


Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

NIP. 196906282006041004

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.

NIP. 196512051994031003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jl. Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Junrejo Kota Batu 65323, Telp. (0341) 531133 Fax. (0341) 531130
Website : <http://pasca.uin-malang.ac.id>, email : pps@uin-malang.ac.id

PENGESAHAN NASKAH TESIS

Tesis dengan Judul "**Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang**".

Yang disusun oleh: Muhammad Abdul Ghoffar

dengan NIM: 220106220001

Tanggal Ujian: Rabu, 03 Juni 2026

Tim Penguji:

Nama Penguji

TTD

1. **Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I.** (Penguji Utama)
NIP. 195612311983031032

2. **Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.** (Ketua Penguji)
NIP. 196512051994031003

3. **Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.** (Pembimbing I/Penguji)
NIP. 196905262000031003

4. **Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.** (Pembimbing II/Sekretaris)
NIP. 196906282006041004



Mengetahui,
Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.
NIP. 196508171998031003

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Abdul Ghoffar
NIM : 220106220001
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang

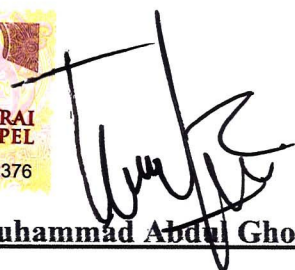
Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis ini hasil saya sendiri dan dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan. Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 11 Mei 2026

Hormat saya,




Muhammad Abdul Ghoffar

NIM. 220106220001

LEMBAR PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, segala puji bagi Allah, Tuhan seluruh alam. Rasa syukur yang tak terhingga atas segala kemudahan dan kelancaran dalam setiap proses kehidupan. Sholawat beriring salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, yang dengan syafaat-Nya membawa ke jalan yang terang benderang.

Dengan penuh rasa syukur, karya ini dipersembahkan untuk istri tercinta Alifia Rahma, S.Psi., M.Si. yang selalu membersamai dan memberi dukungan. Terima kasih atas dukungannya yang tak ternilai. Teruntuk Alm. Abi H. Ahmad Fauzi yang selalu terkenang dalam jiwa, meski secara jasmani sudah tidak mendukung secara nyata dalam kehidupan beberapa tahun terakhir, tetapi doanya akan selalu bermanfaat untuk penulis dan menjadi penyemangat di setiap perjalanan. Teruntuk Ummi Hj. Siti Aminah, Ayah Soehandono, dan Mama Mustika Yuli Andari yang selalu melangitkan doanya. Setiap do'a dan dukunganmu adalah cahaya dan menerangi jalan. Anakku tersayang Ahmad Rayyan Aqlan Fauzi, yang menjadi alasan untuk terus berjuang. Semoga terus termotivasi untuk mengejar impian dan cita-cita. Keluarga (kakak H. Muhammad Abdul Ghofur, M.Pd., Ulfatul Chasanah, M.Pd., dan adik Alfiatul Chasanah, S.Pd.) yang selalu memberi dukungan. Kehangatan dan kebersamaan kita adalah kekuatan yang tak tergantikan. Untuk para Kyai, Ustadz, Guru dan Dosen yang telah membimbing dan memberikan ilmu tanpa henti, terutama dalam perjalanan studi ini. Untuk teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam suka dan duka.

Kupersembahkan karya ini untuk diriku sendiri. Untuk setiap tetes keringat, dan setiap perjuangan yang tak terlihat. Terima kasih untuk tidak menyerah dan terus melangkah. Semoga karya ini menjadi pengingat akan perjuangan, harapan dan kekuatan yang ada di dalam diri.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis diberi kesempatan untuk menyelesaikan tesis ini yang berjudul “*Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang*”. Shalawat serta salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan pengikutnya.

Penyusunan tesis ini sangat penting bagi penulis dalam rangka meningkatkan wawasan keilmuan sekaligus sebagai tugas akhir perkuliahan Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penulis memohon maaf apabila terdapat kekurangan dan kesalahan dalam penulisan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan berguna bagi lingkup pendidikan dan peneliti selanjutnya. Dalam menyelesaikan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tak langsung. Untuk itu, peneliti mengucapkan rasa hormat dan beribu-ribu terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd. selaku Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta Sekretaris Prodi dan selaku Dosen Wali Prof. Dr. Fahim Tharaba, M.Pd. yang telah menjembatani mahasiswanya saat awal pengajuan judul proposal hingga memberi arahan dalam penyusunan proposal tesis dan penyelesaian penelitian tesis ini.
4. Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd. dan Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar dan penuh dukungan membimbing saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak H. Moh. Anas Noor, S.H., M.H. selaku Ketua Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari, yang telah mengizinkan dan mendukung penulis untuk melaksanakan penelitian di beberapa unit lembaga pendidikan yang beliau pimpin.
7. Seluruh Kepala Sekolah, Pendidik, dan Tenaga Kependidikan dalam naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari yang telah membantu kelancaran proses pengumpulan data penelitian.
8. Seluruh teman-teman seperjuangan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam angkatan 2022 Genap yang selalu meluangkan waktunya untuk berdiskusi, bekerja sama, dan saling mendukung selama menempuh pendidikan di Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis sendiri menyadari kurang sempurnanya penulisan tesis ini. Oleh karena itu, penulis masih mengharapkan kritik dan saran yang membangun sebagai bahan perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak orang, khususnya bagi pengelola lembaga pendidikan, pendidik, tenaga kependidikan, dan peneliti selanjutnya. Amin.

Malang, 12 Juni 2026

Hormat saya,



Muhammad Abdul Ghoffar

NIM. 220106220001

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pengalihan huruf Arab-Indonesia dalam naskah ini didasarkan atas Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, tanggal 22 Januari 1988, No. 158/1987 dan 0543.b/U/1987, sebagaimana yang tertera dalam buku Pedoman Transliterasi Bahasa Arab (*A Guide to Arabic Transliteration*), INIS Fellow 1992.

A. Konsonan

Arab	Latin	Arab	Latin
ا	a	ط	Th
ب	b	ظ	Zh
ت	t	ع	‘
ث	ts	غ	Gh
ج	j	ف	F
ح	h	ق	Q
خ	kh	ك	K
د	d	ل	L
ذ	dz	م	M
ر	r	ن	N
ز	z	و	W
س	s	ه	H
ش	sy	ء	’
ص	sh	ي	Y
ض	dl		

B. Vokal Panjang dan Diftong

Arab	Latin	Arab	Latin
آ	â (a panjang)	أَ	Aw
يَ	î (i panjang)	أَيَّ	ay
وُ	û (u panjang)		

DAFTAR ISI

Cover Luar	i
Cover Dalam	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
MOTTO	xvii
ABSTRAK	xviii
ABSTRACT	xix
مستخلص البحث	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Orisinalitas Penelitian	12
F. Definisi Operasional	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA	21
A. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan	21
1. Konsep Perencanaan Sumber Daya Pendidikan	21
2. Dimensi Perencanaan Sumber Daya Pendidikan	52
3. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dalam Perspektif Islam ...	53
B. Manajemen Hubungan Pelanggan	54
1. Konsep Manajemen Hubungan Pelanggan	55

2. Dimensi Manajemen Hubungan Pelanggan	56
3. Manajemen Hubungan Pelanggan dalam Perspektif Islam	61
C. Produktivitas Kerja	63
1. Konsep Produktivitas Kerja	64
2. Dimensi Produktivitas Kerja	66
3. Produktivitas Kerja dalam Perspektif Islam	69
D. Pengembangan Karir Individu	71
1. Konsep Pengembangan Karir Individu	71
2. Dimensi Pengembangan Karir Individu	73
3. Pengembangan Karir Individu dalam Perspektif Islam	77
E. Kepuasan Kerja	78
1. Konsep Kepuasan Kerja	79
2. Dimensi Kepuasan Kerja	80
3. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam	84
F. Pengaruh Antar Variabel	86
G. Kerangka Berpikir	94
BAB III METODE PENELITIAN	96
A. Desain Penelitian	96
B. Ruang Lingkup Penelitian	97
C. Variabel Penelitian	98
D. Populasi dan Sampel	104
1. Populasi	104
2. Sampel	105
E. Sumber Data	106
F. Instrumen Penelitian	107
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	107
1. Uji Validitas	108
2. Uji Reliabilitas	110
H. Analisis Data	110
1. Pengujian Model Pengukuran	111
2. Analisis Model Struktural	111

3. Uji Kecocokan Model (<i>Goodness of Fit Test</i>)	112
4. Uji Hipotesis	112
5. Uji Efek Moderrasi (<i>Moderating Effect</i>)	112
BAB IV HASIL PENELITIAN	114
A. Gambaran Umum Penelitian	114
1. Gambaran Objek Umum Penelitian	114
2. Karakteristik Responden	115
B. Deskripsi Jawaban Responden	118
1. Deskripsi Jawaban Variabel X1	118
2. Deskripsi Jawaban Variabel X2	125
3. Deskripsi Jawaban Variabel Moderator	130
4. Deskripsi Jawaban Variabel Y1	133
5. Deskripsi Jawaban Variabel Y2	136
C. Uji Validitas	138
1. Validitas Konvergen	139
2. Validitas Diskriminan	143
D. Uji Reliabilitas	144
E. Analisis Model Struktural	145
F. Evaluasi Asumsi SEM	146
1. Evaluasi Normalitas	146
2. Uji Data <i>Outliner</i>	148
3. Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	152
4. Uji Hipotesis	154
BAB V PEMBAHASAN	155
A. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	155
B. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga	

Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	157
C. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	158
D. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	160
E. Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	161
F. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	163
G. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	165
H. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	166
I. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari	168

BAB VI PENUTUP	171
A. Kesimpulan	171
B. Saran	173
Daftar Pustaka	175
Lampiran	189

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian	16
Tabel 2.1 Dimensi Perencanaan Sumber Daya Pendidikan	52
Tabel 2.2 Dimensi Manajemen Hubungan Pelanggan	60
Tabel 2.3 Dimensi Produktivitas Kerja	68
Tabel 2.4 Dimensi Pengembangan karir Individu	77
Tabel 2.5 Dimensi Kepuasan Kerja	83
Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, Indikator, dan Item Kuesioner Penelitian	101
Tabel 3.2 Daftar Unit Sekolah dalam Naungan YP. Almaarif Singosari	104
Tabel 3.3 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden	107
Tabel 3.4 Goodness Of Fit Index Statistics SEM	112
Tabel 4.1 Deskripsi Jawaban Variabel X1	118
Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Variabel X2	125
Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Variabel Moderator	130
Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Variabel Y1	133
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel Y2	136
Tabel 4.6 Uji Validitas Konvergen	141
Tabel 4.7 AVE Variabel	143
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas	144
Tabel 4.9 Evaluasi Normalitas	146
Tabel 4.10 Uji <i>Mahalanobis d-Squared</i>	149
Tabel 4.11 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	153
Tabel 4.12 Uji Hipotesis Kausalitas dan Moderasi	154

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	95
Gambar 3.1 Variabel Penelitian	99
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	115
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender	116
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	116
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	117
Gambar 4.5 CFA (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	140
Gambar 4.6 Analisis Model Struktural	145

MOTTO

الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

Kebenaran yang tidak diorganisir (tersistem dengan baik) dapat dikalahkan oleh
kebathilan yang terorganisir
(*Musthafa Shabri Afandi*)

ABSTRAK

Muhammad Abdul Ghoffar. 2026. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang. Tesis. Magister Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (1) Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., (2) Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

Kata Kunci: *Perencanaan Sumber Daya Pendidikan, Manajemen Hubungan Pelanggan, Produktivitas Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja.*

Sektor pendidikan merupakan prioritas strategis nasional yang didukung oleh alokasi anggaran yang signifikan, namun besarnya investasi tersebut sering kali tidak berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas kerja dan percepatan karier tenaga pendidik. Fenomena ini mengindikasikan adanya implementation gap antara perencanaan sistemik dengan capaian kinerja individual di lapangan. Di tengah disrupsi digital dan tuntutan akuntabilitas yang tinggi, institusi pendidikan dituntut untuk mengadopsi model manajemen modern melalui integrasi perencanaan sumber daya dan pengelolaan hubungan pemangku kepentingan guna menjamin keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karier Individu. Masalah utama yang dikaji adalah sejauh mana efektivitas kedua pilar manajemen tersebut dalam mendorong kinerja individu, serta bagaimana peran Kepuasan Kerja dalam memoderasi hubungan antar variabel tersebut agar tidak terjadi demotivasi dalam pemanfaatan sistem informasi di lembaga pendidikan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan metode survei, melibatkan seluruh populasi pendidik dan tenaga kependidikan di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang sebanyak 312 responden sebagai sampel jenuh. Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan konsep The Six M's of Management dan manajemen perilaku organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik SEM berbasis kovarians (CB-SEM) dengan prosedur residual centering untuk menguji efek moderasi secara presisi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja serta Pengembangan Karier Individu. Temuan krusial dalam studi ini membuktikan bahwa Kepuasan Kerja berfungsi sebagai variabel moderasi strategis yang secara signifikan memperkuat pengaruh kebijakan manajerial terhadap luaran individu. Implikasi teoretisnya menegaskan bahwa efektivitas sistem manajemen teknologi di institusi pendidikan sangat bergantung pada determinan psikologis manusia. Secara praktis, lembaga pendidikan perlu menyinergikan tata kelola sumber daya yang presisi dengan peningkatan kesejahteraan emosional pegawai untuk menciptakan siklus produktivitas yang berkelanjutan.

ABSTRACT

Muhammad Abdul Ghoffar. 2026. The Influence of Educational Resource Planning and Customer Relationship Management on Work Productivity and Individual Career Development with Job Satisfaction as a Moderator Variable at the Almaarif Singosari Malang Education Foundation. Thesis. Master Program in Islamic Education Management. Postgraduate. Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Advisors: (1) Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., (2) Abdul Aziz, M.Ed., Ph.D.

Keywords: *Educational Resource Planning, Customer Relationship Management, Work Productivity, Career Development, Job Satisfaction.*

The education sector represents a national strategic priority supported by significant budgetary allocations; however, the scale of this investment often does not correlate directly with improvements in work productivity or the acceleration of educators' careers. This phenomenon indicates an implementation gap between systemic planning and individual performance achievements in the field. Amidst digital disruption and high accountability demands, educational institutions are compelled to adopt modern management models by integrating resource planning and stakeholder relationship management to ensure organizational sustainability and competitive advantage.

This study aims to analyze and examine the influence of Educational Resource Planning and Customer Relationship Management on Work Productivity and Individual Career Development. The primary issue examined is the extent to which these two management pillars effectively drive individual performance, as well as the role of Job Satisfaction in moderating the relationships between these variables to prevent demotivation in the utilization of information systems within educational institutions.

This research employs a quantitative approach with a survey method, involving the entire population of educators and staff at the Almaarif Singosari Educational Foundation, Malang, totaling 312 respondents as a saturated sample. Theoretically, this study integrates the concepts of The Six M's of Management and organizational behavior management. Data analysis was conducted using Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) with a residual centering procedure to precisely test the moderating effects.

The results indicate that Educational Resource Planning and Customer Relationship Management have a positive and significant influence on both Work Productivity and Individual Career Development. A crucial finding of this study proves that Job Satisfaction functions as a strategic moderating variable that significantly strengthens the impact of managerial policies on individual outcomes. The theoretical implications reinforce that the effectiveness of technological management systems in educational institutions is highly dependent on human psychological determinants. Practically, educational institutions need to synergize precise resource governance with the enhancement of employees' emotional well-being to create a sustainable productivity cycle.

مستخلص البحث

محمد عبد الغفار. ٢٠٢٦. أثر تخطيط الموارد التعليمية وإرادة علاقات العلماء على إنتاجية العمل والتطوير الوظيفي الفردي مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً في مؤسسة المعارف سينجوساري مالانج التعليمية. رسالة ماجستير في إدارة التعليم الإسلامي. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج. المشرفون : (١) الأستاذ الدكتور الحج سوغينج ليستيو فراوو، ماجستير في التربية، (٢) عبد العزيز، ماجستير في التربية، دكتورة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط الموارد التعليمية، إدارة علاقات العملاء، إنتاجية العمل، التطوير الوظيفي، الرضا الوظيفي.

يُعدّ قطاع التعليم أولوية إستراتيجية وطنية مدعومة بميزانيات ضخمة. مع ذلك، غالباً ما لا يتناسب هذا الاستثمار تناسباً طردياً مع زيادة إنتاجية العمل وتسريع التطور الوظيفي للعالمين. تشير هذه الظاهرة إلى وجود فجوة في التنفيذ بين التخطيط المنهجي والإنجازات الفردية في هذا المجال. في ظل التحول الرقمي ومتطلبات المسألة العالية، يُطلب من المؤسسات التعليمية تبني نماذج إدارية حديثة من خلال دمج تخطيط الموارد وإدارة علاقات أصحاب المصلحة لضمان إستدامتها وميزتها التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واختبار تأثير تخطيط الموارد التعليمية وإدارة علاقات العملاء على إنتاجية العمل والتطوير الوظيفي للأفراد. وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تم بحثها في مدى فعالية هذين الركنين الإداريين في تحفيز الأداء الفردي، ودور الرضا الوظيفي في تعديل العلاقة بين هذين المتغيرين لمنع انخفاض الحافز في استخدام نظم المعلومات في المؤسسات التعليمية.

استخدمت هذه الدراسة منهج المسح الكمي، وشملت جميع العاملين في مجال التعليم في مؤسسة المعارف سينجوساري مالانج التعليمية (٣١٢ مستجيباً) كعينة مشبعة. نظرياً، تدمج هذه الدراسة مفاهيم مبادئ الإدارة الستة (الركائز الست للإدارة) وإدارة السلوك التنظيمي. أُجري تحليل البيانات باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباير (CB-SEM) مع إجراءات توسيط البواقي لاختبار التأثيرات المعدلة بدقة.

تشير نتائج الدراسة إلى أن تخطيط الموارد التعليمية وإدارة علاقات العملاء لهما تأثير إيجابي وملحوس على إنتاجية العمل والتطوير الوظيفي للأفراد. وتُثبت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة أن الرضا الوظيفي يُعدّ متغيراً مُعدّلاً استراتيجياً يُعزز بشكل كبير تأثير السياسات الإدارية على النتائج الفردية. وتؤكد الآثار النظرية أن فعالية أنظمة إدارة التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية تعتمد بشكل كبير على المحددات النفسية البشرية. عملياً، تحتاج المؤسسات التعليمية إلى تحقيق التكامل بين الإدارة الدقيقة للموارد وتحسين الصحة النفسية للموظفين لخلق دورة إنتاجية مستدامة.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Secara normatif-konstitusional, sektor pendidikan telah ditetapkan sebagai prioritas strategis dalam pembangunan nasional Indonesia. Fondasi utama kebijakan ini termaktub dalam Pasal 31 ayat (4) UUD 1945, yang secara eksplisit mengamanatkan pengalokasian anggaran pendidikan sekurang-kurangnya sebesar 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).¹ Komitmen anggaran tersebut kemudian diperkuat secara operasional melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Regulasi ini menegaskan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan nasional sangat bergantung pada pengelolaan pendidikan yang dilakukan secara terencana, sistematis, dan berkelanjutan.² Dengan demikian, efektivitas perencanaan sumber daya pendidikan bukan hanya merupakan tuntutan manajerial, melainkan kewajiban hukum yang harus dipenuhi oleh negara. Dalam APBN Tahun 2025, alokasi anggaran pendidikan mencapai sekitar 724,3 triliun, yang mencerminkan komitmen fiskal negara dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan nasional.³ Namun demikian, besarnya komitmen anggaran tersebut tidak selalu diikuti oleh peningkatan produktivitas kerja tenaga pendidik dan percepatan pengembangan karir individu secara proporsional. Kondisi ini menunjukkan adanya paradoks kebijakan pendidikan, yakni ketidaksinkronan antara intensitas investasi struktural dan capaian kinerja individual. Secara akademik, fenomena ini dapat dijelaskan sebagai *implementation gap*, yaitu kesenjangan antara perencanaan sistem dalam hal ini berupa perencanaan sumber daya pendidikan atau *Educational Resource*

¹ Republik Indonesia, “Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945” (1945).

² Republik Indonesia, “Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional” (2003).

³ Kementerian Keuangan Direktorat Jendral Anggaran, “Informasi APBN 2025” (Jakarta, 2025), 18.

Planning (ERP) dan hasil aktual yang dicapai oleh individu sebagai pelaksana sistem.⁴ Berbagai literatur dalam domain manajemen pendidikan dan sistem informasi menegaskan bahwa efektivitas implementasi sebuah sistem tidak hanya bersandar pada rigiditas perencanaan maupun kecanggihan teknologi (*hard factors*). Keberhasilan tersebut secara fundamental justru ditentukan oleh determinan manusiawi (*soft factors*), yang mencakup kapasitas dan kesiapan sumber daya manusia, internalisasi budaya organisasi, serta kesiapan psikologis pengguna dalam mengadopsi perubahan. Dengan demikian, integrasi antara keunggulan teknis dan penerimaan perilaku (*behavioral acceptance*) menjadi prasyarat mutlak dalam menjamin keberlanjutan transformasi sistemik di institusi pendidikan. Dengan demikian, efektivitas perencanaan sumber daya pendidikan bergantung pada sejauh mana individu mampu menginternalisasi dan mengimplementasikan sistem tersebut dalam praktik kerja sehari-hari.

Dalam lingkup pendidikan, disrupsi digital dan tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi, institusi pendidikan dipaksa untuk beroperasi layaknya organisasi modern yang efisien dan responsif. Tujuan lembaga pendidikan bukan hanya untuk menyediakan output lulusan berkualitas tinggi, tetapi juga untuk memaksimalkan sumber daya internal guna mencapai *sustainability* dan *competitive advantage*.⁵ Untuk merespons tantangan kompleksitas pengelolaan institusi pendidikan tersebut, integrasi dua pilar manajemen kontemporer menjadi urgensi yang tidak dapat diabaikan, yaitu *Educational Resource Planning* (ERP) dan *Customer Relationship Management* (CRM). Penerapan ERP diposisikan sebagai instrumen strategis untuk mengoptimalkan efisiensi operasional dan integrasi data internal secara *real-time*. Sementara itu, implementasi CRM difokuskan pada penguatan relasi dan loyalitas pemangku kepentingan (*stakeholders*) melalui pengelolaan interaksi yang personal dan berkelanjutan. Sinergi antara tata kelola sumber daya yang presisi dan

⁴ Viswanath Venkatesh et al., "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View," *MIS Quarterly* 27, no. 3 (2003): 470, <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/30036540>.

⁵ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, XVIII (New York: Pearson, 2019), 551–56, <https://doi.org/0134729323>.

manajemen hubungan pelanggan yang efektif inilah yang menjadi prasyarat utama dalam mencapai keunggulan kompetitif dan produktivitas organisasi.

Dalam arsitektur tata kelola organisasi, ERP diposisikan sebagai fondasi utama yang menjamin keberlangsungan alokasi dan pemanfaatan seluruh spektrum sumber daya secara optimal. Sejalan dengan perspektif Anthony dan Govindarajan (2007)⁶ pengintegrasian sumber daya ini sangat krusial dalam menciptakan mekanisme pengendalian manajemen yang efektif, yang pada akhirnya berfungsi sebagai katalisator untuk mendukung akselerasi proses belajar-mengajar secara berkualitas. Dengan demikian, ERP bukan sekadar perangkat teknis, melainkan sistem saraf pusat yang menyinkronkan seluruh elemen organisasi menuju pencapaian target strategis. Sementara itu, CRM menekankan pada pentingnya membangun ikatan jangka panjang, memahami kebutuhan, dan meningkatkan pengalaman seluruh pihak yang dilayani.⁷ Dalam konteks pendidikan, pengelolaan hubungan pelanggan mengacu pada penciptaan hubungan yang kuat, personal, dan kontinu antara lembaga pendidikan, siswa, individu, dan masyarakat sekitar.⁸ Secara teoretis, implementasi kedua sistem ini seharusnya dapat mengurangi beban kerja administratif, menyederhanakan proses, dan menyediakan data yang akurat, yang pada akhirnya mendorong produktivitas kerja dan memberikan jalur *enhancement* karir yang sistematis bagi tenaga pendidik dan kependidikan.

Secara empiris, sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi ERP dan CRM dalam organisasi pendidikan tidak selalu berjalan optimal. Beberapa studi melaporkan adanya resistensi pegawai terhadap perubahan sistem, persepsi kerumitan administrasi, serta ketidaksiapan kompetensi digital yang berdampak pada rendahnya pemanfaatan sistem secara

⁶ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, XII (New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007), 332.

⁷ Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management 15E*, XV (New Delhi: Pearson India Education Services Pvt. Ltd, 2016), 165.

⁸ Shintia Karlina and Cantika Oriza Sativa, "Customer Relationship Marketing Dalam Pemasaran Pendidikan," *Personnel: Jurnal Administrasi Pendidikan* 1, no. 1 (2025): 42.

maksimal.⁹ Kondisi tersebut menyebabkan target peningkatan produktivitas yang diharapkan dari penerapan sistem belum sepenuhnya tercapai. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa hubungan antara perencanaan sumber daya pendidikan dan manajemen hubungan pelanggan dengan hasil individual tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh variabel psikologis tertentu. Dalam kerangka teoretis ini, kepuasan kerja (*job satisfaction*) diposisikan sebagai variabel moderasi strategis yang menentukan efektivitas hubungan fungsional antar-variabel. Penempatan ini didasarkan pada argumen bahwa persepsi psikologis dan tingkat kenyamanan emosional karyawan terhadap lingkungan kerjanya akan menjadi faktor penguat (*multiplier effect*) terhadap dampak sistem manajemen yang diterapkan. Kepuasan kerja berperan dalam menentukan sejauh mana tenaga pendidik dan kependidikan merespons kebijakan perencanaan sumber daya dan pengelolaan hubungan organisasi secara positif.¹⁰ Ketika individu merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, akan muncul sebuah dorongan psikologis yang kuat untuk meningkatkan komitmen afektif terhadap organisasi. Kepuasan ini tidak hanya bersumber dari kompensasi material, tetapi juga dari rasa dihargai, otonomi dalam bekerja, dan dukungan sistem yang memudahkan tugas mereka, sehingga dampaknya terhadap produktivitas dan pengembangan karir menjadi lebih kuat. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja akan berdampak melemahkan pengaruh positif sistem yang telah dirancang dengan baik.¹¹ Sebagai variabel moderasi, kepuasan kerja menentukan seberapa besar pengaruh penerapan ERP dan CRM dapat dirasakan oleh individu dalam bentuk peningkatan produktivitas dan percepatan pengembangan karir. Secara sederhana, secanggih apapun sistem dan pengelolaan yang diterapkan, jika tenaga pendidik dan kependidikan

⁹ Samer Abaddi, "Analysis and Improvement of Sales Management through CRM and Simulation Utilisation," *Applied Operations and Analytics* 1, no. 1 (2025): 12, <https://doi.org/10.1080/29966892.2024.2434267>.

¹⁰ John M. Ivancevich, Robert Konopaske, and Michael Matteson, *Organizational Behavior and Management*, IX (McGraw-Hill Irwin, 2011), 78; Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 78.

¹¹ Imron Natsir et al., "An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness," *International Journal of Economics* 3, no. 2 (2024): 1093–1094, <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097>.

memiliki *job dissatisfaction*, maka mereka mengalami demotivasi untuk memanfaatkan sistem tersebut secara optimal. Sebaliknya, capaian tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berfungsi sebagai penguat (*booster*) bagi dampak positif yang dihasilkan oleh sistem ERP dan CRM. Dalam kondisi tersebut, keberadaan sistem informasi tidak lagi dipandang sebatas instrumen teknis atau alat kerja administratif semata, melainkan bertransformasi menjadi akselerator strategis bagi peningkatan produktivitas organisasi serta percepatan pengembangan karier individu. Sinergi antara sistem yang terintegrasi dan motivasi internal yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana teknologi dan kapasitas manusia berkolaborasi secara optimal untuk mencapai target-target institusional.

Hasil observasi awal yang dilakukan pada 4 November 2025 di Yayasan Pendidikan (YP) Almaarif Singosari Malang menunjukkan bahwa lembaga ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dengan sembilan unit pendidikan serta jumlah tenaga pendidik dan kependidikan sekitar 300 orang. Keberagaman latar belakang, masa kerja, dan unit tugas dalam populasi tersebut menciptakan dinamika manajerial yang menuntut perencanaan sumber daya pendidikan dan manajemen hubungan pelanggan yang terintegrasi. Dalam konteks organisasi dengan skala dan kompleksitas seperti ini, peran kepuasan kerja menjadi semakin penting sebagai faktor yang berpotensi memperkuat atau justru melemahkan dampak kebijakan manajerial terhadap produktivitas kerja dan pengembangan karir individu. Oleh karena itu, YP Almaarif Singosari Malang menjadi konteks empiris yang relevan untuk menguji model hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Dalam cakupan perencanaan sumber daya pendidikan, banyak institusi pendidikan masih menghadapi ketidaksesuaian antara perencanaan dan implementasi. Alokasi dana seringkali tidak tepat sasaran, pengadaan sarana prasarana tertunda, dan distribusi tenaga pengajar tidak merata.¹² Pendidik

¹² Ermi Aprilia, Afindi Afindi, and Hendra Saputra, "Kasus Pendayagunaan Sumber Daya Pendidikan," *Jurnal Pendidikan, Bahasa, Dan Budaya* 3, no. 4 (2024): 112, <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jpbb.v3i4.4615>.

seringkali kekurangan alat bantu mengajar yang memadai atau harus menanggung beban administratif yang tinggi akibat sistem yang tidak terintegrasi. Selanjutnya, dalam kondisi pengelolaan hubungan pelanggan masih banyak terjadi interaksi lembaga pendidikan dengan siswa, orang tua, dan alumni masih bersifat konvensional dan reaktif. Keluhan yang seringkali ditangani dengan tidak sistematis, komunikasi bersifat satu arah, dan data stakeholder tidak dikelola dengan baik untuk membangun hubungan jangka panjang.¹³ Akibatnya, tingkat keterlibatan (*engagement*) dan loyalitas stakeholder menjadi rendah.

Kondisi di atas berimbas pada menurunnya produktivitas kerja tenaga pendidikan. Waktu yang seharusnya digunakan untuk mengembangkan materi ajar dan penelitian justru habis untuk mengurus hal-hal administratif yang tidak efisien.¹⁴ Demikian pula, pengembangan karir individu terhambat karena kurangnya dukungan sumber daya dan pelatihan yang relevan. Kepuasan kerja pun cenderung rendah yang ditandai dengan tingginya tingkat kelelahan (*burnout*) dan pengunduran diri (*turnover intention*).¹⁵

Berdasarkan fenomena tersebut, secara ideal sebuah institusi pendidikan memiliki perencanaan yang komprehensif, data-driven, dan terintegrasi. Sumber daya dialokasikan secara efisien dan efektif sesuai dengan kebutuhan riil proses pendidikan.¹⁶ Setiap pendidik memiliki akses terhadap alat dan fasilitas yang memadai untuk menunjang tugasnya. Selanjutnya, lembaga pendidikan dalam pengelolaan hubungan pelanggan menerapkan sistem CRM untuk mengelola interaksi dengan semua stakeholder secara proaktif dan personal. Feedback ditindaklanjuti dengan cepat, komunikasi dibangun secara

¹³ Sunil Kumar Suvvari and Vimal Deep Saxena, "Stakeholder Management in Projects: Strategies for Effective Communication," *Innovative Research Thoughts* 9, no. 5 (2023): 193 & 197, <https://doi.org/https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479>.

¹⁴ Darrell Lovell, "Administrative Burden in the Classroom: An Embedded Mixed Methods Study of How External Pressure Impacts the Burden of Student Success at the Community College Level," *Texas Education Review* 10, no. 2 (2022): 118, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26153/tsw/41903>.

¹⁵ Ivancevich, Konopaske, and Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 254.

¹⁶ Sopiah Sopiah et al., "Organizational Culture and Employee Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in Indonesia," *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8, no. 6 (2021): 397, <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0395>.

dua arah, dan hubungan jangka panjang dijalin untuk menciptakan komunitas yang kuat dan loyal.¹⁷ Dalam lingkungan yang ideal, produktivitas kerja tenaga pendidik dan kependidikan karena didukung oleh sistem dan sumber daya yang memadai. Hal ini dapat mempengaruhi terhadap pengembangan karir untuk berjalan optimal melalui berbagai program pelatihan dan kesempatan yang terbuka lebar. Sehingga pada akhirnya akan memicu kepuasan kerja yang tinggi, menciptakan siklus positif yang menguntungkan bagi setiap individu dan organisasi.

Dalam laporan OECD (2014) dipaparkan banyak dokumen dan studi yang menunjukkan bahwa perencanaan dan alokasi sumber daya di sektor pendidikan seringkali tidak terintegrasi seperti terjadinya ketimpangan alokasi antar sekolah/wilayah, kurangnya perencanaan biaya dan kurangnya perencanaan sumber daya manusia berbasis data yang relevan.¹⁸ Hal ini menunjukkan perlunya perhatian yang lebih dalam tahap perencanaan sumber daya pendidikan ini. Idealnya perencanaan sumber daya pendidikan yang terintegrasi dan berbasis data dapat berdampak langsung ke tujuan peningkatan produktivitas kerja pendidik dan pengembangan karir.¹⁹ Karena tanpa perencanaan yang sistematis, akan sulit menguji pengaruh langsung perencanaan terhadap produktivitas kerja dan pengembangan karir individu.²⁰

Penelitian dalam cakupan perencanaan sumber daya pendidikan cenderung bersifat kebijakan atau teknis, tetapi studi kuantitatif yang mengukur hubungan langsung dengan produktivitas individu masih terbatas.²¹ Sehingga penelitian ini berusaha bagaimana mengukur berbagai variabel perencanaan sumber daya

¹⁷ Fithriyyah Shalihati et al., "Mapping Customer Relationship Management Research in Higher Education: Trends and Future Directions," *Administrative Sciences* 15, no. 2 (2025): 14, <https://doi.org/10.3390/admsci15020068>.

¹⁸ OECD, "How Is Equity in Resource Allocation Related to Student Performance?," PISA in Focus, No. 44 (2014/10) (Paris, 2014), 2, <https://doi.org/10.1787/888932957403>.

¹⁹ UNESCO-IIEP and Global Partnership for Education (GPE), *Guidelines for Education Sector Plan Preparation* (Paris & Washington DC: IIEP-UNESCO & GPE, 2020), 9.

²⁰ Huayue Liao et al., "Evaluation of Educational Resource Utilization Efficiency, Regional Technological Heterogeneity, and Total Factor Productivity Change in 35 European Countries," ed. Tien V. T. Nguyen, *Plos One* 19, no. 1 (January 19, 2024): 10, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295979>.

²¹ UNESCO-IIEP and OECD-CELE, *Guidelines for Capacity Development in Education Policy Planning and Resource Management* (Paris: UNESCO, 2012), 31.

pendidikan dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan pengembangan karir individual, dengan harapan dapat memberi kontribusi metodologis dan praktis kepada pembuat kebijakan dan manajer sekolah.

Selanjutnya, penelitian manajemen hubungan pelanggan banyak berfokus pada hasil pemasaran atau penjualan dan kepuasan pelanggan, bukti mengenai bagaimana praktik CRM mempengaruhi produktivitas dan pengembangan karir staf pendidikan masih sedikit, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan. Studi yang mengkaji dampak CRM pada efisiensi karyawan pegawai menunjukkan hasil positif, namun umumnya di sektor bisnis. Seperti hasil temuan Boppana (2022) yang menjelaskan mekanisme bagaimana praktik CRM dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai seperti mempermudah komunikasi, mengurangi pekerjaan administratif, memberi feedback yang berguna untuk pengembangan profesional.²² Berdasarkan temuan tersebut jika CRM berdampak pada efisiensi dan engagement pegawai, maka hubungan tersebut perlu diuji dalam konteks pendidikan untuk melihat apakah ada efek langsung atau tidak langsung terhadap produktivitas kerja dan pengembangan karir.

Lebih lanjut, penelitian Sellar (2022) menunjukkan kepuasan kerja memoderasi hubungan antara pelatihan/karir dan kinerja,²³ namun penerapan dan pengukuran kepuasan kerja sebagai moderator dalam konteks antara perencanaan sumber daya dan CRM terhadap produktivitas kerja dan pengembangan karir belum banyak diteliti, apalagi dengan data primer di Indonesia. Jika uji moderasi kepuasan kerja memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, maka intervensi kebijakan seperti peningkatan kesejahteraan dan beban kerja bisa disesuaikan.

Berdasarkan sintesis argumen yang telah dipaparkan, penelitian ini difokuskan untuk melakukan analisis komprehensif melalui *Structural*

²² Venkat Raviteja Boppana, "Impact of CRM Automation on Organizational Productivity," *Tijer: International Research Journal* 9, no. 4 (2022): 35.

²³ Treshalin Sellar, "Effect of Training and Career Development on Employee Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction," *International Journal of Research (IJR)* 9, no. 11 (2022): 94, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7349422>.

Equation Modeling (SEM) terhadap variabel-variabel kunci tersebut. Oleh karena itu, pengangkatan judul “*Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karier Individu dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi*” menjadi sangat relevan untuk dilaksanakan. Secara teoretis, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam memperkaya model pengelolaan institusi pendidikan yang integratif. Secara praktis, hasil penelitian ini diproyeksikan menjadi landasan empiris bagi para pengambil kebijakan di lembaga pendidikan untuk merumuskan strategi yang berorientasi pada penguatan kualitas sumber daya internal serta optimalisasi kinerja organisasi secara berkelanjutan.

B. Rumusan Masalah

Berlandaskan deskripsi latar belakang penelitian tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap produktivitas kerja?
2. Bagaimana pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu?
3. Bagaimana pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap produktivitas kerja?
4. Bagaimana pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu?
5. Bagaimana pengaruh produktivitas kerja terhadap pengembangan karir individu?
6. Bagaimana kepuasan kerja memoderasi pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap produktivitas kerja?
7. Bagaimana kepuasan kerja memoderasi pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu?
8. Bagaimana kepuasan kerja memoderasi pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap produktivitas kerja?

9. Bagaimana kepuasan kerja memoderasi pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini secara garis besar bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan serta Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karier Individu, dengan menempatkan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi. Secara lebih terperinci, tujuan penelitian ini dapat dielaborasi sebagai berikut:

1. Menganalisa pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap produktivitas kerja.
2. Menganalisa pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu.
3. Menganalisa pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap produktivitas kerja.
4. Menganalisa pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu.
5. Menganalisa pengaruh produktivitas kerja terhadap pengembangan karir individu.
6. Menganalisa kepuasan kerja sebagai moderasi pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap produktivitas kerja.
7. Menganalisa kepuasan kerja sebagai moderasi pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu.
8. Menganalisa kepuasan kerja sebagai moderasi pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap produktivitas kerja.
9. Menganalisa kepuasan kerja sebagai moderasi pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu.

D. Manfaat Penelitian

Temuan dalam studi ini diproyeksikan dapat memberikan implikasi yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, bagi berbagai pihak terkait yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis:

- a. Studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada perluasan literatur manajemen pendidikan melalui integrasi konsep *Educational Resource Planning* (ERP) dan *Customer Relationship Management* (CRM) dalam konteks institusi pendidikan.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap manajemen perencanaan sumber daya pendidikan dan perilaku organisasi dengan menguji secara empiris peran Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara implementasi sistem pengelolaan dan hasil kerja individu.

2. Manfaat praktis:

Secara praktis penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi praktis kepada berbagai pihak antara lain:

a. Manfaat bagi Kepala Sekolah

Temuan penelitian ini diproyeksikan dapat menjadi referensi strategis dan sumber informasi komprehensif bagi kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin instruksional. Hal ini diharapkan dapat mendorong optimalisasi tata kelola *educational resource planning* serta *customer relationship management* dalam kerangka manajemen pendidikan, yang secara simultan bertujuan untuk mengeskalasi produktivitas kerja, akselerasi pengembangan karier individu, dan pencapaian kepuasan kerja guru di instansi terkait.

b. Manfaat bagi Guru

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memperluas cakrawala teoretis bagi para pendidik mengenai urgensi kepuasan kerja sebagai determinan utama dalam menjamin efektivitas implementasi *educational resource planning* dan *customer relationship management*.

Dengan memahami signifikansi kepuasan tersebut, diharapkan tercipta stimulan bagi guru untuk mengoptimalkan produktivitas kerja serta memotivasi pengembangan karier individu secara berkelanjutan dalam ekosistem pendidikan.

c. Manfaat bagi peneliti selanjutnya

Dalam ranah pengembangan keilmuan, temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur serta menyediakan data empiris yang komprehensif terkait variabel *educational resource planning*, *customer relationship management*, produktivitas kerja, pengembangan karier, dan kepuasan kerja guru. Studi ini diproyeksikan sebagai referensi fundamental atau data komparatif bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan validasi, memodifikasi variabel terkait, maupun memperluas cakupan penelitian guna menyempurnakan diskursus akademik dalam bidang manajemen pendidikan.

E. Orisinalitas Penelitian

Urgensi orisinalitas dalam penelitian ini berperan sebagai instrumen untuk memitigasi risiko duplikasi terhadap kajian terdahulu, sekaligus berfungsi memperkuat landasan fundamental serta nilai kebaruan (*novelty*) dari studi yang dilakukan. Secara signifikan, konstruksi mengenai *educational resource planning*, *customer relationship management*, produktivitas kerja, pengembangan karier individu, dan kepuasan kerja sejauh ini lebih dominan dieksplorasi dalam diskursus pemasaran dan bisnis, sementara pengkajian dalam konteks pendidikan masih sangat terbatas. Berdasarkan penelusuran melalui tinjauan pustaka terhadap studi terdahulu, peneliti mengidentifikasi sejumlah literatur relevan yang membedah tujuan serta hasil penelitian terkait variabel-variabel tersebut sebagai titik acuan komparatif, sebagaimana dijabarkan dibawah ini.

Penelitian yang dilakukan Ade Octavia, Della Raymena Jovanka, Turki Mesfer Alqahtani, Tommy Tanu Wijaya, dan Akhmad Habibi.²⁴ Bertujuan untuk menentukan peran prediksi kapabilitas institusional, orientasi mahasiswa, teknologi digital, dan fasilitas pendukung terhadap keberhasilan CRM pendidikan. Penelitian ini juga menilai keberhasilan fasilitas pendukung dan CRM pendidikan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja institusi. Instrumen penelitian yang digunakan diadaptasi dari penelitian sebelumnya dan diujicobakan, data ujicoba divalidasi *explanatory factor analysis*. Data primer dalam penelitian ini dihimpun dari 537 responden sebagai sampel utama. Guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan, analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan CRM pendidikan diprediksi secara signifikan oleh kapabilitas institusional, orientasi mahasiswa, dan teknologi digital. Sementara itu, fasilitas pendukung dilaporkan tidak signifikan memprediksi keberhasilan CRM pendidikan. Keberhasilan fasilitas pendukung dan CRM pendidikan sangat memprediksi kinerja institusi. Rekomendasi diusulkan untuk perbaikan keberhasilan CRM pendidikan dan kinerja institusi di institusi pendidikan tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Pavel Petrov dan Vassil Milev.²⁵ Bertujuan untuk meneliti dan mewakili integrasi/ penerapan dan manfaat sistem CRM dalam organisasi nirlaba seperti universitas dan lembaga pendidikan tinggi lainnya, dengan demikian berkontribusi untuk meningkatkan daya saing mereka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang tepat dan proses yang efisien adalah langkah-langkah kunci untuk menarik dan mempertahankan lebih banyak siswa, serta tetap kompetitif, oleh karena itu penggunaan sistem CRM yang memadai dapat mendukung pengambilan

²⁴ Ade Octavia et al., "Key Factors of Educational CRM Success and Institution Performance: A SEM Analysis," *Cogent Business & Management* 10, no. 1 (2023): 1–16, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2196786>.

²⁵ Pavel Petrov and Vassil Milev, "Analysis and Application of CRM Systems in the Field of Education," *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference. Rezekne, Latvia* 2 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.17770/etr2024vol2.8029>.

keuntungan dari faktor-faktor keberhasilan ini. Penelitian ini mengusulkan analisis komparatif dari sistem CRM terkemuka yang ada di bidang pendidikan tinggi, ringkasan manfaat dan kebutuhan untuk penerapannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Lavidya (2023)²⁶ difokuskan untuk memetakan serta menganalisis efektivitas perencanaan sumber daya manusia dalam hubungannya dengan pencapaian kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Melalui pendekatan studi literatur yang mensintesis berbagai jurnal ilmiah relevan sebagai instrumen analisis utama, hasil studi tersebut menegaskan bahwa manajemen perencanaan sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Proses perencanaan tersebut dikonstruksikan secara komprehensif, mulai dari fase rekrutmen hingga masa kerja aktif, yang mencakup pengorganisasian tenaga kerja secara sistematis demi mencapai target strategis perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Rosdiana (2022)²⁷ berfokus pada analisis problematika kualitas sumber daya manusia dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan produktivitas kerja pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Kecamatan Cilegon. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi determinan paling dominan yang memengaruhi produktivitas guna merumuskan strategi perbaikan yang efektif. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kualitas SDM dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Secara spesifik, kualitas sumber daya manusia terbukti menjadi variabel yang memberikan kontribusi paling signifikan dalam meningkatkan capaian produktivitas di lingkungan instansi pendidikan tersebut.

²⁶ Auliya Ananda Putri and Viona Lavidya, "Analisis Perencanaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan," *Jimkes: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 11, no. 3 (2023), <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2240>.

²⁷ Rosdiana Rosdiana, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Cilegon Kota Cilegon," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.30868/im.v5i2.2809>.

Penelitian yang dilakukan oleh Galorio dkk. (2024)²⁸ merupakan sebuah tinjauan sistematis menggunakan kerangka kerja PRISMA yang mengeksplorasi literatur manajemen sumber daya manusia di institusi pendidikan. Studi ini menyintesis artikel ilmiah dari berbagai negara yang dipublikasikan antara tahun 2020 hingga 2024 untuk mengidentifikasi tantangan, strategi, dan dampak manajemen SDM. Hasil analisis mengungkapkan bahwa tantangan utama meliputi aspek rekrutmen, retensi, serta keragaman tenaga kerja, sementara strategi yang krusial mencakup akuisisi talenta, evaluasi kinerja, dan adaptasi perubahan. Temuan tersebut menegaskan bahwa manajemen SDM yang efektif berdampak langsung terhadap kualitas pendidikan, efisiensi organisasi, dan inovasi. Meskipun demikian, adanya kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia menuntut peneliti di masa depan untuk mendalami strategi penanganan masalah tersebut serta mengeksplorasi tata kelola sumber daya lainnya seperti aspek finansial, fisik, dan teknologi.

Studi yang dilakukan oleh Ionescu dkk. (2022)²⁹ bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan kinerja serta mengkaji dimensi teoretis dan praktis dari kesenjangan kinerja pendidikan di Eropa sebagai respons terhadap dampak krisis global. Melalui penelitian percontohan yang melibatkan guru dan manajer sekolah dari Rumania serta lima negara Eropa lainnya, analisis data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur. Hasil penelitian ini berhasil memetakan paradigma teoretis dan mentalitas praktis sumber daya manusia dalam sistem pendidikan guna meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan temuan tersebut, para penulis mengusulkan sejumlah langkah konkret yang dapat diimplementasikan dalam jangka pendek untuk mengoptimalkan efektivitas dan capaian pendidikan di wilayah tersebut.

²⁸ Ian Jake N. Galorio et al., "Human Resource Management in Education: A Systematic Review," *Asian Journal of Education and Social Studies* 50, no. 7 (2024), <https://doi.org/https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i71446>.

²⁹ Romeo Victor Ionescu et al., "Educational Performance between the Human Resource's Theoretical Paradigm and the Practical Mentality. Analysis at the European Level," *Frontiers in Psychology* 13 (2022), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038868>.

Penyajian Tabel 1.1 berikut ini merangkum aspek orisinalitas dari penelitian yang dilakukan serta mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) berdasarkan studi terdahulu. Pemetaan ini berfungsi sebagai landasan fundamental untuk menjustifikasi urgensi pelaksanaan penelitian ini, sekaligus mempertegas perbedaan posisi serta kontribusi studi saat ini dibandingkan dengan literatur-literatur sebelumnya.

Tabel 1.1 Orisinalitas Penelitian

No.	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1.	Octavia et al. (2023). <i>Key factors of educational CRM success and institution performance.</i>	Membahas CRM dalam pendidikan dan kinerja institusi pendidikan	Fokus pada faktor institusional, orientasi mahasiswa, teknologi digital, dan kondisi fasilitas. Tidak berfokus ke variabel produktivitas individu atau kepuasan kerja	Penggunaan dua variabel independen yaitu <i>educational resource planning</i> dan <i>customer relationship management</i> , dan dua variabel dependen yaitu produktivitas kerja dan pengembangan karir individu, serta variabel moderasi berupa kepuasan kerja.
2.	Petrov & Milev (2024). <i>Analysis and application of CRM systems in the field of education.</i>	Membahas CRM di institusi pendidikan untuk komunikasi dan daya saing	Analisis aplikasi CRM di universitas, tidak meneliti kepuasan kerja maupun produktivitas individu	Kepuasan kerja sebagai <i>psychological factor</i> diarahkan pada output individu (produktivitas kerja dan pengembangan karir individu) bukan sekedar kinerja organisasi.
3.	Putri & Lavidya (2023). <i>Analisis Perencanaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja dan</i>	Membahas perencanaan SDM, kepuasan kerja, dan kinerja	Fokus pada perusahaan umum, bukan pendidikan, tidak melibatkan CRM	

	<i>Kinerja Karyawan.</i>			Penerapan ERP dan CRM dalam kesatuan Manajemen Pendidikan Islam yang berada di lingkungan lembaga pendidikan
4.	Rosdiana (2022). <i>Pengaruh Kualitas SDM dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja di Lingkungan UPTD Pendidikan Cilegon.</i>	Mengkaji SDM, kepuasan kerja, dan produktivitas dalam pendidikan	Tidak meneliti CRM atau pengembangan karir individu; fokus pada guru	Penelitian lebih condong masuk ke dalam rumpun Manajemen Pendidikan yang masih jarang diteliti mengenai unsur ERP dan CRM yang berpengaruh pada Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu
5.	Galorio et al. (2024). <i>Teacher Education Students' Academic Self-Efficacy and Its Relation to Academic Performance.</i>	Membahas faktor yang mempengaruhi kinerja akademik dan pengembangan SDM pendidikan.	Fokus pada mahasiswa calon guru, bukan pegawai institusi pendidikan dan tidak meneliti CRM.	
6.	Ionescu et al. (2022). <i>Educational performance between the human resource's theoretical paradigm and the practical mentality. Analysis at the European level.</i>	Mengkaji hubungan SDM pendidikan, motivasi, dan kinerja dalam konteks Eropa.	Fokus pada strategi peningkatan performa pendidikan di level sistem Eropa, bukan individu/CRM.	

F. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel berfungsi untuk mengonstruksi signifikansi semantik dari setiap variabel yang dikaji guna menghindari ambiguitas interpretasi. Selain itu, definisi operasional merupakan elemen fundamental dalam riset yang menguraikan indikator empiris serta prosedur teknis untuk mengukur variabel-variabel tersebut secara akurat dalam proses pengumpulan data.

1. *Educational Resource Planning (ERP)* atau disebut juga sebagai perencanaan sumber daya pendidikan merupakan proses manajerial strategis yang diimplementasikan oleh institusi pendidikan untuk memformulasikan, mengembangkan, serta mendistribusikan aset organisasi mencakup aspek manusia, material, teknologi, metodologi, dan finansial demi mencapai sasaran edukatif secara efektif, efisien, serta berkelanjutan. Signifikansi perencanaan ini terletak pada fungsinya sebagai instrumen sinkronisasi untuk mereduksi diskrepansi antara kondisi faktual dan target ideal dalam upaya eskalasi mutu serta produktivitas lembaga. Pengukuran variabel (X1) ini bertujuan untuk mengevaluasi kapasitas institusi dalam mengorganisasikan dan mengoptimalisasi sumber daya internal secara sistematis serta terarah. Lebih lanjut, analisis terhadap variabel ini dimaksudkan untuk mengukur efektivitas perencanaan dalam menstimulasi kinerja, kepuasan kerja, dan akselerasi karier guru, sekaligus berfungsi sebagai instrumen diagnostik untuk mengidentifikasi area strategis yang memerlukan penguatan dalam pengambilan keputusan manajerial di masa depan.
2. *Customer Relationship Management (CRM)* atau dalam alih bahasa sebagai manajemen hubungan pelanggan merupakan paradigma strategis yang diadopsi oleh institusi pendidikan untuk mengelola serta mempertahankan relasi jangka panjang dengan konstituen organisasi melalui sinergi antara sumber daya manusia, prosedur kerja, dan integrasi teknologi demi menciptakan nilai bersama (*co-creation of value*) yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, pelanggan didefinisikan secara komprehensif mencakup

peserta didik, orang tua, alumni, serta masyarakat luas. CRM melampaui sekadar penggunaan infrastruktur teknologi informasi, tetapi juga merepresentasikan filosofi manajerial yang menempatkan pelanggan sebagai titik sentral operasional lembaga, dengan orientasi fundamental pada pencapaian kepuasan, loyalitas, dan keterlibatan aktif dalam ekosistem layanan pendidikan. Pengukuran variabel (X2) ini bertujuan untuk mengevaluasi derajat implementasi strategi dan praktik pengelolaan hubungan pelanggan melalui integrasi budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan konstituen. Lebih lanjut, analisis ini dimaksudkan untuk menilai efektivitas lembaga dalam memfasilitasi komunikasi dua arah, melakukan identifikasi mendalam terhadap ekspektasi pelanggan, serta mengelola basis data interaksi secara kontinu sebagai landasan pengembangan layanan yang responsif.

3. Produktivitas kerja atau *work productivity* merupakan kemampuan guru atau tenaga kependidikan dalam menghasilkan output pendidikan secara optimal (baik kuantitas maupun kualitas) dengan memanfaatkan input (waktu, tenaga, biaya, sarana) secara efektif dan efisien, serta mempertahankan ketepatan waktu penyelesaian tugas dan kualitas interaksi interpersonal. Produktivitas kerja tidak hanya diukur dari jumlah hasil tetapi juga dari mutu proses kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja, serta dampak hubungan antar-personal yang menunjang lingkungan kerja produktif. Tujuan pengukuran variabel produktivitas kerja (Y1) ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana guru dan tenaga kependidikan mampu menghasilkan output pembelajaran yang optimal berdasarkan efektivitas pencapaian tujuan belajar, efisiensi pemanfaatan sumber daya (waktu, tenaga, biaya, sarana), kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kemandirian kerja, serta dampak interpersonal sebagai dasar analisis hubungan produktivitas terhadap variabel lain, sekaligus untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu yang perlu ditingkatkan demi peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja institusional.

4. Pengembangan karir individu atau *individual career development* merupakan proses berkesinambungan yang melibatkan upaya individu dan dukungan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan meningkatkan jalur karir melalui peningkatan kompetensi, pengalaman, eksposur, serta kesempatan promotif sehingga individu siap mengisi posisi yang lebih tinggi atau peran strategis sesuai kebutuhan lembaga. Dalam konteks kelembagaan pendidikan, pengembangan karir meliputi kegiatan formal, dan inisiatif pribadi yang bersama-sama meningkatkan kesiapan karir, prestasi kinerja, dan loyalitas organisasi. Adapun tujuan pengukuran variabel pengembangan karir individu (Y2) ini adalah untuk mengukur sejauh mana proses pengembangan karir bekerja efektif di dalam lembaga sehingga mampu meningkatkan kompetensi, prestasi kerja, kesiapan menempati posisi strategis, dan loyalitas karyawan. Sehingga hasil pengukuran ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi area intervensi yang perlu diperkuat agar sinergi antara inisiatif individu dan kebijakan organisasi dapat terwujud demi keberlanjutan pengelolaan talenta dan peningkatan mutu layanan pendidikan.
5. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* merupakan sikap atau perasaan individu (guru/tenaga kependidikan) terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana aspek-aspek pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan standar nilai individu tersebut. Sebagai variabel moderator, kepuasan kerja dimaknai sebagai kondisi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen. Tujuan pengukuran variabel kepuasan kerja adalah untuk menilai tingkat perasaan dan sikap guru/tenaga kependidikan terhadap berbagai aspek pekerjaan sehingga dapat digunakan sebagai variabel moderator untuk mengetahui apakah dan bagaimana kepuasan kerja memperkuat atau melemahkan hubungan antara faktor-faktor organisasi dan hasil organisasi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan

Manajemen merupakan representasi dari aktivitas manusia yang paling kompleks, menantang, serta krusial dalam keberlangsungan suatu organisasi.³⁰ Prinsip ini berlaku secara linear pada tata kelola perencanaan sumber daya pendidikan, yang memerlukan implementasi strategi spesifik guna menjamin tercapainya efektivitas institusional. Lebih lanjut, formulasi strategi lembaga di masa depan sangat kontingen terhadap dinamika perubahan lingkungan. Kondisi tersebut menuntut kepemimpinan yang adaptif untuk mengonstruksi program kerja yang mampu mengintegrasikan isu-isu kontemporer (*current issues*) sekaligus memitigasi tantangan guna mendukung visi strategis lembaga dalam jangka panjang.

1. Konsep Perencanaan Sumber Daya Pendidikan

Menurut pandangan Terry dan Franklin (1982), manajemen sekolah bertumpu pada ketersediaan sumber daya fundamental yang dikenal dengan istilah “*The Six M's of Management*”, yang mencakup *man* (manusia), *materials* (material), *machines* (mesin), *methods* (metode), *money* (uang), dan *market* (pasar). Seluruh elemen tersebut merupakan bahan baku utama yang diintegrasikan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengendalian) demi tercapainya tujuan organisasi pendidikan yang telah ditetapkan.³¹ Pandangan tersebut menekankan bahwa keberhasilan manajemen, termasuk dalam konteks pendidikan, sangat ditentukan oleh bagaimana pimpinan mampu mengelola keenam sumber daya dasar tersebut. *Man* merujuk pada modal manusia (*human capital*) atau tenaga kerja yang memegang peran sentral sebagai

³⁰ George R. Terry and Stephen G. Franklin, *Principles of Management*, VIII (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, INC., 1982), 4–5.

³¹ Terry and Franklin, *Principles of Management*.

eksekutor utama dalam seluruh dinamika operasional sekolah. Dalam konteks ini, manusia tidak hanya dipandang sebagai penggerak aktivitas rutin, tetapi juga sebagai subjek strategis yang menentukan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan melalui kompetensi dan dedikasi yang dimiliki. *Materials* mencakup sarana dan prasarana penunjang pembelajaran. *Machines* berkaitan dengan teknologi maupun peralatan yang dapat memperlancar proses pendidikan. *Methods* berarti tata cara, strategi, atau prosedur kerja yang efektif dan efisien. *Money* meliputi pengelolaan keuangan untuk mendukung operasional pendidikan. Sedangkan *Market* berhubungan dengan lingkungan eksternal, termasuk masyarakat pengguna jasa pendidikan dan kebutuhan dunia kerja.

Dengan mengintegrasikan keenam unsur tersebut ke dalam fungsi dasar manajemen, lembaga pendidikan diharapkan dapat lebih terarah dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Optimalisasi aspek tersebut turut memfasilitasi tercapainya tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan komprehensif, sekaligus menjamin relevansi proses pembelajaran terhadap kebutuhan peserta didik serta dinamika perkembangan zaman yang kian kompleks.

Lebih lanjut, perencanaan pada hakikatnya merupakan artikulasi yang menghubungkan antara realitas aktual (what is) dengan proyeksi kondisi ideal yang diharapkan (what should be). Menurut Steller (1983),³² proses ini melibatkan serangkaian tahapan strategis yang meliputi identifikasi kebutuhan secara komprehensif, penetapan tujuan-tujuan strategis, penentuan prioritas organisasi, serta formulasi program kerja dan alokasi sumber daya yang tepat guna mencapai target yang telah dicanangkan. Definisi ini menitikberatkan pada upaya sistematis untuk mereduksi diskrepansi antara kondisi faktual saat ini dengan visi masa depan yang diharapkan. Dengan demikian, perencanaan berfungsi sebagai instrumen

³² Arthur W. Steller, *Curriculum Planning*, ed. Fenwick W. English (Virginia: ASCD, 1983), 68.

untuk mengeliminasi celah (gap) antara keadaan kontemporer dengan capaian ideal yang dicita-citakan lembaga.

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Man*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia diposisikan sebagai subsistem krusial dalam substansi manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi secara holistik dengan aset organisasi lainnya. Cunningham (1982) menegaskan bahwa *planning* merupakan sebuah proses intelektual yang mengintegrasikan pengetahuan, fakta, imajinasi, dan asumsi futuristik guna memvisualisasikan serta memformulasikan output yang diharapkan, rangkaian aktivitas strategis, serta parameter perilaku yang disepakati dalam mencapai tujuan.³³ Perspektif ini menegaskan bahwa perencanaan bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan proses sistematis yang menyintesis pengalaman dan proyeksi masa depan sebagai fondasi perumusan visi. Dengan demikian, perencanaan berfungsi sebagai instrumen yang tidak hanya memetakan target pencapaian, tetapi juga mengonstruksi peta jalan operasional serta menstandarisasi pola perilaku organisasi agar selaras dengan koridor yang telah ditetapkan.

Eric Vetter (1967) mengonseptualisasikan *human resource planning* sebagai mekanisme manajerial untuk menentukan arah transformasi organisasi dari kondisi sumber daya manusia saat ini menuju postur sumber daya manusia ideal yang diproyeksikan di masa depan.³⁴ Proses ini melibatkan perencanaan strategis yang menitikberatkan pada aspek kuantitas, kualitas, serta pemenuhan standar kompetensi yang relevan. Hal ini bertujuan agar institusi

³³ Adam Nir, "Some Implications of Echelons' Future Planning Perspectives and Satisfaction with Central Plans for the Organizational Climate," *Educational Planning: International Society for Educational Planning (ISEP)* 12, no. 1 (2000): 3.

³⁴ Susan E. Jackson and Randall S. Schuler, "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists," *American Psychologist* 45, no. 2 (February 1990): 223, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>.

memiliki resiliensi dalam menghadapi fluktuasi perubahan lingkungan, sekaligus menjaga konsistensi operasional dalam merealisasikan sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Barry Cushway (1994) mendefinisikan *human resources planning* sebagai “*part of the process that helps the organization achieve its objectives*”. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai “elemen dari suatu proses yang membantu suatu organisasi dalam mencapai tujuan”.³⁵ Sintesis terhadap pandangan tersebut menekankan bahwa manajemen sumber daya manusia melampaui sekadar fungsi administratif rutin, melainkan merupakan komponen integral dalam arsitektur strategis organisasi. Sinergi dalam proses ini mengoordinasikan potensi individu dengan tuntutan organisasional, sehingga setiap derivasi kebijakan mulai dari akuisisi talenta, program pengembangan kompetensi, hingga sistem penilaian kinerja berorientasi sepenuhnya pada akselerasi tujuan strategis. Dalam kerangka ini, tata kelola sumber daya manusia bertransformasi menjadi instrumen fundamental untuk menjamin efektivitas institusional sekaligus mengonstruksi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Selanjutnya, Armstrong (2006) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis dalam mengelola modal manusia (*human capital*), baik secara individual maupun kolektif, sebagai kontributor utama dalam merealisasikan sasaran organisasi.³⁶ Perspektif ini menegaskan reposisi sumber daya manusia sebagai aset strategis yang memerlukan tata kelola terstruktur, melampaui paradigma konvensional yang hanya menempatkan manusia sebagai faktor produksi. Melalui pendekatan strategis tersebut, institusi diwajibkan untuk mengintegrasikan

³⁵ Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ed. Teddy Chandra, I (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), 4.

³⁶ Antonius Prahendratno et al., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori Dan Contoh Penerapannya*, ed. Efitra, I (Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), 2.

pengembangan kompetensi, stimulasi motivasi, serta keterlibatan karyawan secara kohesif ke dalam arsitektur strategi organisasi yang lebih luas.

Berdasarkan sintesis terhadap berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses strategis yang berorientasi pada pengembangan dan optimalisasi potensi insani demi mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks institusi pendidikan, terminologi *human resource planning* mengintegrasikan dua pilar utama, yakni aspek “perencanaan” dan “pengembangan” secara simultan. Hal ini selaras dengan premis Winarti (2018) yang menyatakan bahwa perencanaan SDM di lembaga pendidikan memiliki korelasi substansial dengan cetak biru pengembangan sumber daya manusia.³⁷ Secara empiris, perencanaan tersebut mencakup dua kategori fundamental, yaitu tenaga pendidik (edukatif) dan tenaga kependidikan (administratif), guna memastikan seluruh elemen organisasi bergerak secara sinkron menuju visi pendidikan yang ditetapkan.

2) Pendekatan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merujuk pada perspektif teoretis mengenai pengembangan sumber daya manusia, Syafaruddin (2001) mengidentifikasi dua pendekatan fundamental dalam manajemen mutu SDM, yakni:

- a) Strategi “*Buy*”: Merupakan orientasi manajerial yang menitikberatkan pada akuisisi talenta eksternal melalui mekanisme rekrutmen yang selektif guna memenuhi kebutuhan kompetensi organisasi secara instan.
- b) Strategi “*Make*”: Merupakan orientasi yang berfokus pada penguatan kapasitas internal melalui serangkaian aktivitas pengembangan berkelanjutan bagi sumber daya manusia yang

³⁷ Endah Winarti, “Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan,” *Jurnal Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2018): 15, <https://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3434>.

tersedia (*existing*). Strategi ini bertujuan untuk mengoptimalisasi potensi staf melalui program peningkatan kompetensi secara organik,³⁸ berupa:

- (1) Pendidikan; pendidikan pada hakikatnya merupakan proses transformatif dalam pengembangan kualitas personal individu. Berbagai studi empiris telah mengidentifikasi beragam parameter untuk mengukur akselerasi kualitas sumber daya manusia, salah satunya melalui indeks pendidikan. Idris (2016) menegaskan bahwa pendidikan merupakan bentuk investasi modal manusia (*human capital investment*) yang fundamental bagi terciptanya sumber daya manusia yang unggul dan kompetitif.³⁹ Melalui penguatan sektor pendidikan, individu dibekali dengan kapabilitas yang adaptif terhadap dinamika perubahan lingkungan, baik dalam ranah sosial maupun profesional. Dengan demikian, pendidikan tidak sekadar memberikan kemaslahatan secara individual, melainkan menjadi determinan penting dalam mengeskalasi produktivitas serta daya saing nasional di kancah global.
- (2) Bimbingan; bimbingan dikonseptualisasikan sebagai proses asistensi yang bersifat kontinu, sistematis, dan terstruktur guna memfasilitasi individu dalam memitigasi hambatan profesional serta mengoptimalisasi potensi laten yang dimiliki. Sejalan dengan perspektif Aisyah (2015), bimbingan merupakan representasi dari upaya suportif yang diberikan secara terukur kepada individu guna menstimulasi

³⁸ Ahmad Fatah Yasin, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam*, I (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), 71.

³⁹ Lisdartina Lisdartina and Rini Setyaningsih, "Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin," *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 4, <https://doi.org/https://doi.org/10.36840/ulya.v6i1.381>.

kemandirian dan kapabilitas dalam penyelesaian problem serta pengembangan diri secara berkelanjutan.⁴⁰

- (3) Pelatihan; pelatihan diposisikan sebagai instrumen strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan profesionalisme, keterampilan teknis, serta wawasan visioner bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Implementasi pelatihan bertujuan untuk mengeskalasi kapabilitas individu sehingga memicu transformasi perilaku yang positif dalam lingkungan kerja. Sejalan dengan pandangan Setiyawan (2018), efektivitas pelatihan memungkinkan organisasi untuk merekayasa kompetensi tenaga kerja agar selaras dengan tuntutan dan standar operasional yang ditetapkan, sehingga mampu memberikan kontribusi jangka panjang terhadap mutu layanan pendidikan secara berkelanjutan.⁴¹

b. Perencanaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana (*Materials*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Bahan (*materials*) merupakan sub sistem kedua dalam sumber daya pendidikan dan saling terintegrasi dengan sumber daya lain dalam sebuah manajemen. Secara terminologis, komponen materials dalam ekosistem pendidikan mencakup seluruh instrumen, material, dan infrastruktur fisik yang berfungsi sebagai penunjang aktivitas instruksional, atau yang secara kolektif dikenal sebagai sarana dan prasarana pendidikan. Definisi ini selaras dengan premis Mulyasa (2005), yang mendiferensiasikan sarana pendidikan sebagai perangkat operasional (alat dan bahan) yang terlibat secara langsung dalam proses pembelajaran, sementara prasarana pendidikan

⁴⁰ Lisdartina and Setyaningsih, 4.

⁴¹ Dessi Setiyawan, "Pengaruh Seleksi, Pelatihan Terhadap Kompetensi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Bisnis* 1, no. 2 (2018): 89, <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/jrb.v1i2>.

mengacu pada utilitas fundamental yang melandasi dan mendukung kelancaran seluruh dinamika pendidikan di institusi tersebut.⁴²

Robbins (1980) mendefinisikan “*planning is a way to anticipate and offset change*”.⁴³ Pernyataan tersebut menginterpretasikan perencanaan sebagai mekanisme strategis sebagai langkah antisipasi sekaligus menyeimbangkan dinamika perubahan. Definisi ini berpijak pada asumsi bahwa perubahan merupakan variabel konstanta yang akan selalu terjadi dalam ekosistem organisasi. Oleh karenanya, diperlukan tindakan preventif dan antisipatif guna memastikan bahwa perubahan tersebut tetap berada dalam koridor ekuilibrium yang mendukung stabilitas serta keberlanjutan institusi.

Ibrahim Bafadal (2014) mengonseptualisasikan manajemen sarpras sebagai proses kolaboratif dalam mendayagunakan seluruh instrumen pendidikan secara efektif dan efisien.⁴⁴ Perspektif ini menegaskan bahwa tata kelola sarana dan prasarana melampaui sekadar fungsi pengadaan logistik, tetapi juga mencakup strategi pengelolaan yang komprehensif guna memberikan dukungan performatif terhadap proses instruksional. Optimalisasi pendayagunaan tersebut menuntut adanya integrasi sistemik mulai dari tahapan perencanaan, akuisisi, pemeliharaan preventif, hingga pengawasan secara kontinu. Pandangan ini bertujuan agar seluruh infrastruktur maupun fasilitas yang tersedia berfungsi secara fungsional dan relevan dengan target capaian pendidikan yang telah ditetapkan.

Ananda dan Banurea (2017) mengonseptualisasikan *materials management* (sarana prasarana) sebagai rangkaian aktivitas manajerial yang berfokus pada persiapan serta pengorganisasian

⁴² Anis Zohriah, “Analisis Standar Sarana Dan Prasarana,” *Tarbawi* 1, no. 2 (2015): 55, <https://doi.org/https://doi.org/10.32678/tarbawi.v1i02.2003>.

⁴³ Stephen P. Robbins, *The Administrative Process*, ed. Kim Gueterman, II (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980), 128.

⁴⁴ Ibrahim Bafadal, *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori Dan Aplikasinya*, IV (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 2.

instrumen fisik guna mendukung terselenggaranya proses edukasi di sekolah. Tata kelola ini diorientasikan untuk memfasilitasi keberhasilan instruksional, baik melalui interaksi langsung maupun sebagai penunjang sekunder.⁴⁵ Pandangan tersebut mengindikasikan bahwa *materials management* memegang peranan krusial dalam menjamin ketersediaan fasilitas yang representatif dan relevan dengan dinamika pembelajaran. Lebih lanjut, strategi pengaturannya tidak sekadar bertumpu pada aspek kuantitas fisik, melainkan pada optimalisasi utilitas aset demi mengonstruksi ekosistem belajar yang efektif. Singkatnya, performansi penyelenggaraan pendidikan memiliki ketergantungan yang signifikan terhadap derajat kesiapan dan profesionalisme tata kelola infrastruktur sebagai katalisator utama pencapaian target edukatif.

Berdasarkan sintesis terhadap berbagai perspektif teoretis, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sarana dan prasarana pendidikan menuntut pendayagunaan serta tata kelola yang terintegrasi demi kepentingan instruksional. Pengelolaan strategis tersebut diorientasikan untuk menjamin pemanfaatan aset secara efektif dan efisien dalam operasional sekolah. Signifikansi manajemen sarpras terletak pada fungsinya sebagai tonggak pendukung pelaksanaan proses belajar mengajar, sekaligus menjadi determinan mewujudkan atmosfer di arena profesional yang kondusif. Dengan demikian, ketersediaan dan pengelolaan fasilitas yang prima tidak hanya menunjang pencapaian target akademik, tetapi juga esensial dalam meningkatkan kenyamanan serta kepuasan seluruh warga sekolah.

Secara operasional, mekanisme perencanaan pengadaan sarana dan prasarana sekolah diimplementasikan melalui rangkaian tahapan sistematis, yang dimulai dari identifikasi dan akumulasi usulan, formulasi rencana kebutuhan, skala prioritas strategis,

⁴⁵ Rusydi Ananda and Oda Kinata Banurea, *Manajemen Sarana dan Prasarana*, ed. Syarbaini Saleh, I (Medan: CV Widya Puspita, 2017), 25.

sinkronisasi terhadap ketersediaan anggaran, hingga finalisasi rencana pengadaan. Secara komprehensif, proses ini merepresentasikan siklus manajerial yang mencakup perencanaan pengadaan, optimalisasi pendayagunaan, serta pengawasan berkelanjutan terhadap seluruh aset fisik yang digunakan guna menjamin akuntabilitas dan efektivitas sumber daya institusi.⁴⁶

2) Ruang Lingkup Perencanaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana

Badruddin dkk. (2024) menegaskan bahwa perencanaan sarana dan prasarana merupakan dimensi krusial dalam *educational management* yang menuntut implementasi sistematis dan terarah guna menyelaraskan diri dengan dinamika kurikulum serta akselerasi perkembangan zaman.⁴⁷ Terdapat diferensiasi signifikan dalam strategi penyediaan infrastruktur yang didasarkan pada orientasi lembaga; program pendidikan yang berfokus pada pemenuhan standar kompetensi dunia kerja (*labor market orientation*) memerlukan spesifikasi fasilitas yang berbeda dibandingkan dengan program yang menitikberatkan pada perluasan aksesibilitas atau pemerataan kesempatan belajar (*educational equity*).

Heryati dan Muhsin (2014) mengonseptualisasikan tata kelola sarana dan prasarana sebagai siklus manajerial komprehensif yang mencakup perencanaan kebutuhan, akuisisi, distribusi, penyimpanan, utilisasi, preservasi, inventarisasi, hingga penghapusan dan penataan aset secara fungsional.⁴⁸ Sejalan dengan hal tersebut, Fitria dkk. (2024) menegaskan bahwa determinan

⁴⁶ Mardiah Astuti, Rinda Wulan Dary, and Ibrahim Ibrahim, "Perencanaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di SMA Negeri 19 Palembang," *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 12, no. 1 (2024): 196, <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/visionary>.

⁴⁷ Siti Khumayroh et al., "Perencanaan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Di SDIT Putra Pakuan Bogor," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2025): 1105, <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8661>.

⁴⁸ Yeti Heryati and Mumuh Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, ed. Beni Ahmad Saebani, I (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), 49.

utama agar seluruh infrastruktur pendidikan mampu memberikan kontribusi substansial terhadap kualitas edukasi terletak pada efektivitas pengelolaannya. Proses ini mengintegrasikan tahapan perencanaan strategis, pengadaan yang akuntabel, inventarisasi sistematis, optimalisasi pemanfaatan, serta pemeliharaan dan pengawasan yang berkelanjutan.⁴⁹ Integrasi seluruh tahapan manajemen tersebut memastikan bahwa setiap aset fisik tidak hanya tersedia secara kuantitas, tetapi benar-benar bertransformasi menjadi katalisator yang mempercepat pencapaian target-target pedagogis. Melalui pendekatan manajemen sarpras yang terstruktur ini, organisasi dapat meminimalisasi pemborosan sumber daya sekaligus memastikan bahwa setiap instrumen yang dimiliki memiliki relevansi tinggi terhadap peningkatan performa kerja guru dan staf pendidikan.

Dalam konteks perencanaan sumber daya pendidikan sumber daya sarana prasarana, beberapa kegiatan perencanaan maupun pengelolaan secara umum dapat dijadikan sebagai dimensi perencanaan sarpras pendidikan, yaitu:

- a) Identifikasi dan analisis kebutuhan, tahap ini dilakukan berdasarkan fakta lapangan dan data penginventarisasian, serta memadukan rencana kebutuhan berdasarkan ketersediaan, periode penggunaan, anggaran, dan skala prioritas.
- b) Pengadaan, tahapan pengadaan ini merepresentasikan aktivitas penyediaan sarana dan prasarana pendidikan yang didasarkan pada hasil identifikasi serta analisis kebutuhan yang komprehensif. Dalam pelaksanaannya, organisasi dapat menempuh berbagai diversifikasi strategi akuisisi guna memastikan ketersediaan aset secara efektif. Alternatif strategi

⁴⁹ Faning Maulida Fitria et al., "Strategi Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar," *JDMP: Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2024): 143, <https://doi.org/10.26740/jdmp.v8n2.p143-155>.

tersebut mencakup mekanisme pembelian konvensional, swakelola atau produksi mandiri, penerimaan hibah serta bantuan dari pihak eksternal, skema penyewaan atau peminjaman, hingga upaya revitalisasi melalui proses daur ulang, pertukaran aset (barter), maupun perbaikan dan rekondisi fungsional.⁵⁰

c. Perencanaan Sumber Daya Mesin/Teknologi (*Machines*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Mesin/Teknologi

Secara umum, perencanaan sumber daya mesin/teknologi (*machines*) pendidikan merujuk pada proses teknis pengaplikasian platform digital modern yang mendukung kegiatan belajar mengajar serta kegiatan administratif pendidikan. Setiyanti, dkk., (2016) mengemukakan bahwa perencanaan teknologi pendidikan harus diselaraskan dengan rencana strategis sekolah sehingga pengadaan dan pengembangan perangkat dapat berfungsi efektif sebagai pendukung proses pembelajaran maupun administrasi.⁵¹ Hal ini bertujuan untuk merancang, mengelola, dan mengoptimalkan pemanfaatan sarana teknologi yang mendukung seluruh aspek pendidikan secara sistematis, efektif dan efisien.

Johnson (1983) mengonseptualisasikan perencanaan sebagai sebuah skema tindakan preskriptif yang diartikulasikan sebelum fase implementasi dimulai. Dalam kerangka sistemik ini, perencanaan menjadi fundamen bagi penyusunan visi, misi, strategi, serta sasaran organisasi yang bersifat komprehensif.⁵² Dengan demikian, perencanaan dipandang sebagai rangkaian aktivitas yang

⁵⁰ Yusri A Boko, "Perencanaan Sarana Dan Prasarana (Sarpras) Sekolah," *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2020): 45.

⁵¹ Angela Atik Setiyanti, Dharmaputera P. Palekahelu, and Eko Sedyono, "Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Mendukung Rencana Strategis Di Sekolah Menengah," *Jurnal Buana Informatika* 7, no. 2 (2016): 103, <https://doi.org/https://doi.org/10.24002/jbi.v7i2.488>.

⁵² R.A. Johnson, *The Theory and Management of System* (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1983), 134.

dirumuskan secara metodis untuk memberikan arah bagi dinamika organisasi. Melalui dokumentasi perencanaan tersebut, institusi mengintegrasikan tujuan-tujuan strategis yang berfungsi sebagai instrumen navigasi sekaligus standar evaluasi dalam merealisasikan output yang telah diproyeksikan.

Susanti (2013) mengemukakan bahwa teknologi pendidikan lebih dari sekadar instrumen pembelajaran, tetapi juga mencakup sistem manajemen, administrasi, dan transformasi pendidikan.⁵³ Dengan demikian, konsep perencanaan sumber daya teknologi mencakup aspek kebijakan, identifikasi kebutuhan, serta strategi implementasi agar perangkat dapat memberikan nilai tambah pada mutu pembelajaran.

Lebih lanjut, Fahana, dkk., (2016) menunjukkan bahwa perencanaan strategis dalam bidang teknologi di sekolah menengah memerlukan analisis kebutuhan, pemetaan potensi, serta penentuan prioritas pengembangan.⁵⁴ Hal ini sejalan dengan temuan Widodo dan Akbar (2024) tentang studi empiris tentang pemanfaatan sumber daya teknologi pendidikan yang mengungkapkan bahwa keberhasilan integrasi teknologi didominasi oleh kapasitas institusi dan kualitas perencanaan yang matang.⁵⁵ Dengan demikian, konsep perencanaan sumber daya teknologi di sekolah tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga strategis, berorientasi jangka panjang, serta melibatkan aspek kebijakan, sumber daya manusia, dan pengelolaan sarana.

⁵³ Rani Susanti, "Teknologi Pendidikan Dan Perannya Dalam Transformasi Pendidikan," *Jurnal Teknologi Pendidikan* 2, no. 2 (2013): 16, <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/tek.pend.v2i2.448>.

⁵⁴ Jefree Fahana, Ema Utami, and Armadyah Amborowati, "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Untuk Pengelolaan Kepemimpinan Di Sekolah Muhammadiyah Kota Yogyakarta," *Jurnal Ilmiah DASI: Data Manajemen Dan Teknologi Informasi* 17, no. 2 (2016): 46, <https://ojs.amikom.ac.id/index.php/dasi/article/view/1446>.

⁵⁵ Yohanes Bowo Widodo and Khoironi Fanana Akbar, "Effectiveness of Technology Use in Indonesian High Schools: Student Engagement, School Capacity, Teacher Performance," *International Journal of Business, Law, and Education* 5, no. 1 (2024): 615, <https://doi.org/https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.442>.

2) Dimensi Perencanaan Sumber Daya Mesin/Teknologi

Secara umum, komponen utama yang harus ada dalam sumber daya mesin/teknologi mencakup infrastruktur perangkat keras dan jaringan, kompetensi *human capital*, kebijakan kelembagaan, serta mekanisme pemeliharaan dan evaluasi.⁵⁶ Komponen tersebut bisa digunakan sebagai dimensi perencanaan sumber daya teknologi pendidikan dalam berbagai perspektif, baik teknis, manajerial, maupun pedagogis. Sejalan dengan hal tersebut Puteri, dkk., (2025) menyatakan bahwa integrasi teknologi dalam pendidikan tidak hanya menuntut pemahaman teknis, melainkan juga kesadaran pedagogis serta strategis.⁵⁷ Oleh karena itu, dimensi perencanaan sumber daya mesin/teknologi pendidikan dapat disimpulkan menjadi 3 dimensi, yaitu:

a) Dimensi teknis (infrastruktur dan teknologi):

- 1) Rasio *hardware*: ketersediaan perangkat keras yang memenuhi kebutuhan pembelajaran teori dan praktik.⁵⁸
- 2) Bandwidth dan kestabilan jaringan: kapasitas dan konsistensi koneksi internet yang memadai.⁵⁹
- 3) Aplikasi pembelajaran: tersedianya perangkat lunak atau platform (seperti LMS, aplikasi pembelajaran).⁶⁰

⁵⁶ Setiyanti, Palekahelu, and Sediyo, "Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Mendukung Rencana Strategis Di Sekolah Menengah," 96.

⁵⁷ Aulia Rahma Puteri, Wahyudin Nur Nasution, and Muhammad Irwan Padli Nasution, "Integrasi Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Pendidikan: Konsep, Perkembangan, Dan Inovasi Media Pembelajaran," *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi* 5, no. 4 (2025): 50, <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i4.1760>.

⁵⁸ Wahyu Nur Hidayat, Muladi Muladi, and M. Alfian Mizar, "Studi Integrasi TIK Dalam Pembelajaran Di Sekolah Menengah Kejuruan," *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 1, no. 12 (2016): 2285, <https://doi.org/https://doi.org/10.17977/jp.v1i12.8228>.

⁵⁹ Aisyah Amalia Putri et al., "Implementasi Learning Management System Berbasis Bahasa Indonesia Dan Dampaknya Terhadap Pemahaman Siswa Dalam Pembelajaran," *J-Instech: Journal of Instructional Technology* 6, no. 1 (2025): 31, <https://doi.org/https://doi.org/10.20527/j-instech.v6i1.15171>.

⁶⁰ Putri et al., 33.

- 4) Pemeliharaan dan teknisi: adanya rencana pemeliharaan dan dukungan teknis ahli.⁶¹
 - 5) Keamanan dan kebijakan penggunaan: adanya prosedur keamanan dan kebijakan akses perangkat, proteksi dan keamanan data, prosedur backup, dan lain sebagainya.⁶²
- b) Dimensi pedagogis (integrasi kurikulum dalam KBM)
- 1) Kurikulum maupun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang menyertakan pemanfaatan TIK: (capaian pembelajaran yang memanfaatkan *learning management system* atau perangkat praktik.⁶³
 - 2) Desain aktivitas pembelajaran berbasis teknologi: seperti *flipped classroom*, laboratorium virtual, dan proyek berbasis TIK.⁶⁴
 - 3) Ketersediaan *e-modul* dan *e-assessment*: seperti materi pembelajaran digital, bank soal, dan sistem penilaian otomatis.⁶⁵
 - 4) Pengukuran efektivitas pembelajaran dengan dukungan TIK: pengukuran seberapa efektif dampak penggunaan TIK terhadap user (siswa dan guru) seperti *learning analytics*, *user experience (UX) survey*, *user acceptance test (UAT)*, *technology acceptance model (TAM)*, *perceived usefulness*

⁶¹ Arina Nur Sofiana et al., "Optimalisasi Manajemen Sarana Prasarana Berbasis Teknologi Terhadap Efektivitas Operasional Di SMA," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 6 (2024): 6847, <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7822>.

⁶² Sofiana et al., 6844.

⁶³ Siska Dwi Yulianti, "Integrasi Teknologi Dalam Kurikulum: Telaah Peran Guru Sebagai Desainer Pembelajaran Digital," *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)* 4, no. 1 (2023): 64, <https://doi.org/https://doi.org/10.47827/jer.v6i2.854>.

⁶⁴ Bryan Louis Febianto et al., "Penerapan Metode Flipped Classroom Dalam Pengembangan Learning Management System Untuk Program Pelatihan Di PT. XYZ," *Educate: Jurnal Teknologi Pendidikan* 10, no. 2 (2025): 199, <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/educate.v10i2.20892>.

⁶⁵ Putri et al., "Implementasi Learning Management System Berbasis Bahasa Indonesia Dan Dampaknya Terhadap Pemahaman Siswa Dalam Pembelajaran," 38.

(PU), *perceived ease of use* (PEU), dan survei kepuasan siswa/guru.⁶⁶

c) Dimensi manajerial (kebijakan, anggaran, dan SDM)

- 1) Dokumen kebijakan penggunaan & pengadaan TIK: seperti dasar hukum, SOP pengadaan, SOP penggunaan, kebijakan keamanan, dan lain sebagainya.⁶⁷
- 2) Rencana anggaran jangka menengah untuk pengadaan, lisensi, pemeliharaan, dan pelatihan.⁶⁸
- 3) Inventaris digital dan prosedur siklus hidup aset (registrasi, pemeliharaan, penghapusan).⁶⁹
- 4) Program pengembangan profesional berkelanjutan untuk guru, seperti literasi digital, pengelolaan dan pelatihan *learning management system*.⁷⁰
- 5) Mekanisme monitoring, evaluasi dan pertanggungjawaban, kegiatan ini dilakukan secara real time dan dapat reaktif terhadap kesalahan penggunaan.⁷¹

Lebih lanjut, berangkat dari berbagai pendapat tersebut, dapat digunakan sebagai dimensi dan indikator dari perencanaan sumber daya mesin/teknologi pendidikan.

d. Perencanaan Sumber Daya Metode/Tata Kelola (*Methods*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Metode/Tata Kelola

Moundy dan Premeaux (1995) mendefinisikan perencanaan sebagai proses determinasi strategis mengenai target masa depan

⁶⁶ Febianto et al., "Penerapan Metode Flipped Classroom Dalam Pengembangan Learning Management System Untuk Program Pelatihan Di PT. XYZ," 196.

⁶⁷ Hidayat, Muladi, and Mizar, "Studi Integrasi TIK Dalam Pembelajaran Di Sekolah Menengah Kejuruan," 2283.

⁶⁸ Sofiana et al., "Optimalisasi Manajemen Sarana Prasarana Berbasis Teknologi Terhadap Efektivitas Operasional Di SMA," 6849.

⁶⁹ Sofiana et al., 6845.

⁷⁰ Ehaosi Zebua et al., "Pengaruh Kecakapan Literasi Digital Guru Terhadap Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Di SMK Negeri 1 Gunungsitoli Barat Tahun Pelajaran 2023/2024," *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan* 10, no. 2 (2024): 274, <https://ejournal.stkipbudidaya.ac.id/index.php/ja/article/view/1397%0A>.

⁷¹ Sofiana et al., "Optimalisasi Manajemen Sarana Prasarana Berbasis Teknologi Terhadap Efektivitas Operasional Di SMA," 6845.

serta metodologi untuk merealisasikannya.⁷² Secara substansial, perencanaan merupakan fungsi fundamental dalam siklus manajerial yang bersifat proaktif dan futuristik. Sebagai pilar utama, perencanaan berperan sebagai basis operasional yang melandasi efektivitas fungsi manajemen berikutnya, yakni pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian. Tanpa rumusan perencanaan yang presisi, integrasi antar elemen manajerial akan kehilangan arah dan koherensi dalam mencapai sasaran organisasional.

Salah satu kerangka *The Six M's of Management* oleh Terry dan Franklin (1982) adalah metode (*methods*). Secara umum metode disebut sebagai dasar dari setiap tindakan karena dimaknai sebagai cara, prosedur, atau teknik sistematis tertentu yang digunakan untuk melaksanakan suatu tugas berdasarkan sumber daya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁷³ Dalam ranah pendidikan, metode berfungsi sebagai pedoman bagaimana proses pembelajaran, administrasi, serta pengelolaan pendidikan dijalankan secara konsisten dan dapat dievaluasi. Dengan kata lain, *methods* menjembatani tujuan kurikulum dengan praktik nyata di kelas maupun pada manajemen sekolah.⁷⁴ Metode dalam konteks pendidikan ini seperti metode pengajaran, prosedur penyusunan silabus dan rencana pembelajaran, langkah penilaian formatif atau summatif, *standard operating procedure* pengelolaan kelas, pelaksanaan remedial, dan prosedur administrasi akademik.

Sintesis terhadap berbagai terminologi diatas mengonfirmasikan bahwa perencanaan metode atau tata kelola pendidikan merupakan proses sistematis yang bersifat proaktif dalam menetapkan target capaian, metodologi implementasi, serta strategi optimalisasi

⁷² R. Wayne Moundy and Shane R. Premeux, *Management, Concept, Practice and Skill* (New York: Prentice-Hall, Inc., 1995), 138.

⁷³ Terry and Franklin, *Principles of Management*, 179.

⁷⁴ Victoria L. Lowell and Lucia Urena Rodriguez, "A Framework for Examining the Relationship and Classifying Instructional Strategies, Methods, and Techniques," *Sage Journals*, 2023, 4, <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440231202911>.

seluruh sumber daya pendidikan melalui pendekatan prosedural yang akurat. Dalam konteks ini, *methods* (metode) diposisikan sebagai kerangka prosedur baku yang didesain untuk mengeksekusi tugas-tugas organisasional dengan mengintegrasikan variabel tujuan, ketersediaan fasilitas, serta efisiensi penggunaan waktu, tenaga, dan biaya. Keberadaan metode ini berfungsi sebagai kompas operasional yang mensinkronisasikan seluruh aktivitas instruksional, administratif, dan manajerial, guna memastikan bahwa target kurikulum dapat terealisasi secara konsisten, akuntabel, dan terukur.

2) Dimensi Perencanaan Sumber Daya Metode/Tata Kelola

Lowell dan Rodriguez (2023), mengemukakan bahwa metode dalam konteks pendidikan menempati sebuah tingkatan konseptual yang berada di antara strategi instruksional yang luas dan teknik operasional yang sangat spesifik.⁷⁵ Berdasarkan pandangan tersebut, metode dalam konteks pendidikan mencakup sekumpulan prosedur dan praktik yang diterapkan di lembaga pendidikan. Secara umum, praktik dan prosedur dasar yang ada di lembaga pendidikan seperti metode pengajaran, metode evaluasi, metode manajerial, dan metode pengembangan profesional.

- a) Metode pengajaran, Mitchell dkk. (2024) mendefinisikan metode pengajaran (*instructional methods*) sebagai sebuah konstelasi prinsip, prosedur, maupun strategi sistematis yang diimplementasikan oleh pendidik dalam mendiseminasikan materi serta memfasilitasi dinamika pembelajaran secara efektif. Konstruksi metode ini bukan sekadar alat penyampaian informasi, melainkan instrumen manajerial di dalam kelas yang dirancang untuk mengoptimalisasi interaksi edukatif antara

⁷⁵ Lowell and Rodriguez, 6.

pendidik, peserta didik, dan sumber belajar.⁷⁶ Tujuan utamanya adalah memfasilitasi peserta didik dalam mengakuisisi pengetahuan, keterampilan, serta atribusi sikap baru yang secara simultan mampu mentransformasi perilaku mereka dalam tataran praktis. Proses ini berfokus pada internalisasi kompetensi yang tidak hanya berhenti pada pemahaman teoretis, tetapi juga termanifestasi dalam perubahan tindakan yang nyata dan aplikatif di lapangan. Dengan demikian, *instructional methods* merupakan praktik pendidikan yang dapat diimplementasikan untuk mencapai hasil belajar yang diinginkan. Metode pengajaran ini seperti ceramah, diskusi, *problem-based learning*, simulasi, pembelajaran kolaboratif, dan lain sebagainya yang disesuaikan dengan tujuan dan karakteristik peserta didik.

- b) Metode evaluasi (*assessment methods*) menurut Messier (2022), merupakan bentuk penilaian yang menilai kemampuan siswa menerapkan pengetahuan dan keterampilan pada situasi, skenario, atau masalah yang merepresentasikan praktik dunia nyata.⁷⁷ Berdasarkan pandangan tersebut penilaian ini berfokus pada pembuatan produk atau pelaksanaan tugas yang relevan dengan konteks profesional sehingga memungkinkan demonstrasi pembelajaran yang valid, transfer pengetahuan, serta pengembangan keterampilan seperti berpikir kritis dan kolaborasi. Hal ini senada dengan pendapat Saher, dkk., (2022), pemilihan metode evaluasi harus mempertimbangkan tujuan pembelajaran, seperti penilaian autentik, portofolio, dan proyek yang memungkinkan penilaian transfer dan keterampilan berpikir tingkat tinggi, sementara tes objektif cepat dan praktis

⁷⁶ Sharon Mitchell et al., "Taxonomy of Teaching Methods and Their Use in Health Professions Education: A Scoping Review Protocol," *BMJ Open* 14, no. 1 (2024): 2, <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077282>.

⁷⁷ Nicole Messier, "Authentic Assessments," Center for the Advancement of Teaching Excellence, University of Illinois Chicago, 2022, <https://teaching.uic.edu/resources/teaching-guides/assessment-grading-practices/authentic-assessments/>.

untuk menilai penguasaan faktual.⁷⁸ Metode penilaian merepresentasikan kerangka teknik dan prosedur sistematis yang didesain untuk mengevaluasi kapabilitas peserta didik dalam mengartikulasikan pengetahuan serta keterampilan pada konteks realitas profesional. Tipologi penilaian yang jamak diimplementasikan meliputi instrumen tes objektif (seperti *multiple-choice*) untuk memetakan penguasaan konten kognitif, dokumentasi portofolio sebagai representasi perkembangan progresif individu, serta evaluasi autentik yang menuntut performansi tugas selaras dengan praktik profesional. Selain itu, asesmen berbasis proyek menjadi instrumen krusial dalam menilai integrasi kompetensi melalui hasil karya nyata yang terukur.

- c) Metode manajerial (*administrative / organizational methods*) menurut Mitchell, dkk., (2024) merupakan pendekatan organisasi dan prosedural pendidikan yang digunakan untuk merencanakan, mengatur, dan mengendalikan pelaksanaan kegiatan pembelajaran. Metode pengelolaan ini meliputi berbagai aspek, seperti aspek manajerial, aspek penanggung jawab, dan pemilihan cara penyampaian.⁷⁹ Aspek manajerial mencakup penentuan ukuran kelompok seperti kelompok besar, kecil, maupun individu. Aspek penugasan aktor yang bertanggung jawab seperti instruktur, rekan sejawat, pembelajar yang mengatur diri sendiri, dan supervisor. Serta aspek pemilihan mode penyampaian pembelajaran seperti online, tatap muka, jarak jauh, dan berbasis praktik. Pengelompokan dan klasifikasi semacam ini memberikan kerangka yang berguna

⁷⁸ Al-Sabbah Saher et al., "Traditional Versus Authentic Assessments in Higher Education," *Pegegog Journal of Education and Instruction* 12, no. 1 (2022): 284, <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.29>.

⁷⁹ Mitchell et al., "Taxonomy of Teaching Methods and Their Use in Health Professions Education: A Scoping Review Protocol," 5.

untuk menyelaraskan metode dengan tujuan dan konteks pembelajaran. Lebih lanjut, Sández, dkk., (2023) mengemukakan bahwa metode manajerial administrative processes sebagai kumpulan aktivitas yang menjamin operasi harian lembaga pendidikan (termasuk manajemen fasilitas, pengadaan, keuangan, SDM, dan layanan siswa) serta menekankan bahwa efisiensi proses ini diukur melalui model, indikator, dan metodologi yang sering diadaptasi dari praktik industri.⁸⁰ Dalam pandangan ini, metode manajerial mencakup baik struktur organisasi dan prosedur operasional maupun sebagai alat *continuous-improvement* untuk meningkatkan efektivitas dan pengambilan keputusan di seluruh tingkatan institusi.

- d) Metode pengembangan profesional, Darling-Hammond dkk. (2017) mengkonseptualisasikan metode pengembangan profesional (*professional development methods*) sebagai skema pembelajaran kolektif dan terstruktur yang didesain untuk menstimulasi transformasi pada ranah kognitif serta praktik pedagogis guru, yang pada gilirannya berimplikasi pada eskalasi capaian belajar siswa. Esensi dari metode ini terletak pada keberlanjutan prosesnya, di mana penguatan kapasitas pendidik dipandang sebagai determinan utama dalam mengonstruksi kualitas luaran pendidikan yang lebih unggul. Proses ini mencakup kegiatan yang disediakan secara eksternal seperti pelatihan formal, *workshop*, seminar maupun kegiatan yang terintegrasi dalam kegiatan sehari-hari (*job-embedded*), seperti kolaborasi, mentoring, atau refleksi praktik mengajar.⁸¹

⁸⁰ Dulce Alvarez Sández et al., "Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review," *Educ. Sci.* 13, no. 855 (2023): 2, <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci13090855>.

⁸¹ Linda Darling-Hammond et al., *Effective Teacher Professional Development* (Palo Alto, California: Learning Policy Institute, 2017), 2, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606743.pdf>.

Berdasarkan pemaparan tersebut, pengembangan profesional dikonseptualisasikan sebagai sebuah spektrum pengalaman belajar guru yang bersifat kontinu dan komprehensif. Inisiatif ini tidak hanya berorientasi pada pengayaan wawasan edukatif pendidik, tetapi secara fundamental bertujuan untuk mengeskalasi standar kualitas instruksional guna menstimulasi pencapaian kompetensi siswa secara optimal. Dalam ekosistem manajemen pendidikan, pengembangan profesional merupakan jembatan fungsional yang menghubungkan antara kapabilitas teoretis pendidik dengan efektivitas praktis di ruang kelas.

Selanjutnya, dalam kerangka taksonomi metode instruksional, Lowell dan Ureña-Rodríguez (2023)⁸² menegaskan bahwa metode pengajaran (*instructional methods*) dipahami sebagai prosedur atau aktivitas pembelajaran yang mempertimbangkan materi, konteks, serta karakteristik peserta didik untuk mendukung proses belajar secara efektif. Selanjutnya, keberadaan metode evaluasi (*assessment methods*) tersirat melalui penekanan bahwa strategi dan prosedur instruksional harus dirancang untuk memastikan ketercapaian hasil belajar dan penguasaan kompetensi siswa (*student mastery of learning outcomes*). Dari sisi metode manajerial (*administrative/organizational methods*), menunjukkan bahwa pengajar memiliki tanggung jawab dalam mengorganisasi dan memilih strategi, metode, maupun cara pembelajaran yang relevan berdasarkan tujuan pembelajaran, tuntutan perkembangan siswa, dan berbagai sumber belajar yang tersedia. Lebih jauh, kerangka ini bisa diaplikasikan pada berbagai konteks pendidikan, termasuk program pengembangan profesional (*professional development methods*), sehingga memperkuat dimensi perencanaan sumber daya metode/tata kelola pendidikan sebagai sarana peningkatan kapasitas

⁸² Lowell and Rodriguez, "A Framework for Examining the Relationship and Classifying Instructional Strategies, Methods, and Techniques," 2–7.

guru maupun tenaga profesional dalam berbagai sektor pengelolaan pendidikan. Dengan demikian, posisi keempat dimensi metode dalam pendidikan dapat dijadikan landasan konseptual yang mendukung perencanaan sumber daya metode atau tata kelola pendidikan.

e. Perencanaan Sumber Daya Keuangan (*Money*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Keuangan

Keuangan atau pembiayaan (*money*) merupakan sub sistem kelima dalam sumber daya pendidikan dan saling terintegrasi dengan sumber daya lain dalam sebuah manajemen. Manajemen keuangan pendidikan diposisikan sebagai instrumen determinan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan nasional dalam kerangka pembangunan bangsa (*nation building*) berperan sebagai katalisator bagi eskalasi mutu pendidikan, baik pada level daerah maupun pada setiap jenjang lembaga pendidikan secara komprehensif..⁸³ Implementasi manajemen keuangan yang efektif dan berbasis pada prinsip profesionalisme tinggi merupakan prasyarat mutlak guna menjamin terealisasinya target layanan pendidikan secara komprehensif. Oleh karena itu, penguatan langkah strategis dalam perumusan, pengembangan, dan penegakan sistem tata kelola finansial yang kredibel menjadi urgensi yang semakin mendesak di tengah dinamika transformasi pendidikan nasional yang berintegritas.

Enoch (1995) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses preparasi strategis mengenai serangkaian aktivitas masa depan yang diorientasikan untuk merealisasikan target yang telah ditetapkan sebelumnya.⁸⁴ Fase perencanaan ini merupakan substansi

⁸³ Arwildayanto, Nina Lamatenggo, and Warni Tune Sumar, *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan: Program Pendidikan Untuk Rakyat (Prodira) Akselerasi Pemerataan Dan Peningkatan Jenjang Layanan Pendidikan Di Provinsi Gorontalo*, ed. Ujang Kuswandi, I (Bandung: Widya Padjadjaran, 2017), 21.

⁸⁴ Jusuf Enoch, *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 1.

fundamental dalam tata kelola finansial institusi pendidikan. Sejalan dengan hal tersebut, Depdiknas Ditjen Dikdasmen (2000) mengonseptualisasikan manajemen keuangan sebagai rangkaian tindakan manajerial maupun administrasi keuangan yang mencakup tahapan perencanaan, pencatatan, implementasi, hingga akuntabilitas dan transparansi secara komprehensif. Dengan arti lain, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan pengaturan keuangan lembaga pendidikan dimulai dengan tahap *financial planning*, *implementation*, hingga *evaluation*.

Pembiayaan pendidikan merupakan konstelasi aktivitas strategis yang mencakup akuisisi sumber dana, optimalisasi utilisasi anggaran, hingga mekanisme pertanggungjawaban finansial guna memastikan tujuan institusional tercapai secara efektif dan efisien. Selaras dengan gagasan Nanang Fattah, pembiayaan pendidikan direpresentasikan sebagai akumulasi kapital yang dihimpun dan didayagunakan untuk memenuhi kebutuhan operasional serta pengembangan pendidikan. Hal ini meliputi komponen biaya personal seperti kompensasi pendidik, investasi fisik pada sarana dan prasarana, akselerasi profesionalisme guru, serta pembiayaan kegiatan pendukung lainnya seperti ekstrakurikuler dan supervisi pendidikan.⁸⁵

Selaras dengan premis tersebut, Sulistiyorini (2006) memberikan distingsi terhadap manajemen keuangan ke dalam dua dimensi utama. Dalam cakupan sempit, manajemen keuangan diartikan sebagai aktivitas pembukuan teknis (*bookkeeping*). Namun, dalam perspektif yang lebih luas, manajemen keuangan merupakan manifestasi dari tata kelola dan pertanggungjawaban publik atas penggunaan anggaran, baik kepada masyarakat maupun

⁸⁵ Mulyono, *Konsep Pembiayaan Pendidikan*, ed. Rose Kusumaningratri, III (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 78.

otoritas pemerintah daerah dan pusat. Proses ini merepresentasikan sebuah siklus manajerial yang komprehensif, mengintegrasikan fase perencanaan, pengorganisasian, serta implementasi yang bermuara pada pengawasan dan akuntabilitas finansial secara formal.⁸⁶ Melalui pemaknaan ini, kontribusi manajemen keuangan dalam variabel ERP (X1) tidak hanya terbatas pada fungsi teknis pencatatan, melainkan berperan sebagai fondasi kepercayaan publik terhadap institusi pendidikan. Efektivitas dalam pengurusan dan pertanggungjawaban keuangan memberikan jaminan bahwa setiap sumber daya finansial telah didayagunakan secara transparan untuk mendukung kualitas pembelajaran. Hal ini secara strategis berdampak pada penguatan CRM (X2), karena kredibilitas finansial yang tinggi akan meningkatkan kepuasan serta loyalitas pemangku kepentingan terhadap layanan yang diberikan oleh sekolah.

Sintesis terhadap berbagai perspektif di atas mengkonfirmasi bahwa pembiayaan pendidikan merupakan rangkaian aktivitas strategis yang terstruktur secara sistematis dan sistemik, dimulai dengan tahap perencanaan, alokasi penggunaan, pengawasan, hingga tahapan evaluasi dan pertanggungjawaban formal. Dalam cakupan yang lebih spesifik, perencanaan sumber daya keuangan merupakan fundamen krusial yang memetakan seluruh proyeksi pengelolaan finansial secara terpadu. Keberadaan perencanaan ini berfungsi sebagai *blueprint* operasional yang menjamin konsistensi pada tahapan pengelolaan berikutnya, sekaligus memastikan bahwa setiap anggaran yang didayagunakan dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan pendidikan yang efektif, efisien, dan akuntabel.

⁸⁶ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Elkaf, 2006), 86.

2) Fungsi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Keuangan

Fungsi manajemen keuangan menurut Lipham (1985) dan Keith (1991) memetakan fungsi manajemen keuangan ke dalam serangkaian aktivitas krusial yang mencakup akuisisi serta determinasi sumber pendanaan, optimalisasi utilisasi dana, pelaporan sistematis, hingga fase audit atau pemeriksaan dan pertanggungjawaban formal.⁸⁷ Tipologi fungsi ini menegaskan bahwa tata kelola finansial bukan sekadar proses distribusi anggaran, melainkan sebuah siklus pengawasan ketat yang memastikan setiap unit kapital diperoleh secara legal dan didayagunakan secara akuntabel demi kepentingan institusi. Secara garis besar, pengelolaan keuangan mencakup tiga fungsi utama, yaitu: membuat anggaran (*budgetting*), pencatatan atau pembukuan (*accounting*), dan pemeriksaan atau pengawasan (*auditing*).⁸⁸

Berdasarkan fungsi utama pengelolaan keuangan di atas, Heryati dan Muhsin (2014) memaparkan fungsi *budgetting* sebagai alat untuk:

- a) *Delegation of Authority*, anggaran berfungsi sebagai media delegasi otoritas, di mana setiap alokasi dana merepresentasikan distribusi tanggung jawab yang jelas atas pelaksanaan rencana tertentu.
- b) *Performance Assessment*, anggaran berperan sebagai instrumen evaluasi kinerja, yang memungkinkan organisasi membandingkan realisasi belanja dengan alokasi platform guna mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi operasional secara akurat.

⁸⁷ Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, IV (New York: McGraw-Hill, 1968), 496.

⁸⁸ Arwildayanto, Lamatenggo, and Sumar, *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan: Program Pendidikan Untuk Rakyat (Prodira) Akselerasi Pemerataan Dan Peningkatan Jenjang Layanan Pendidikan Di Provinsi Gorontalo*.

- c) Sistem perencanaan penyusunan program dan penganggaran (SP4) atau *planning programming budgeting system* (PPBS). Sistem ini bercirikan pendekatan berbasis luaran (*output-oriented*) yang berkesinambungan, dengan mengoptimalkan sumber daya tersedia melalui sinkronisasi siklus operasi, hierarki struktur program yang adaptif terhadap tantangan masa depan, serta dukungan sistem informasi akuntansi yang kredibel, mulai dari tahap usulan hingga penetapan Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA).⁸⁹

Berdasarkan premis tersebut, fungsi penganggaran (*budgeting*) dalam kerangka perencanaan sumber daya keuangan dapat diklasifikasikan ke dalam dua aktivitas fundamental yang saling berkesinambungan. Mustari (2014) mendefinisikan sebagai:

- a) Perencanaan keuangan yakni aktivitas proyeksi strategis yang menyusun estimasi pendapatan dan alokasi pengeluaran untuk periode waktu tertentu.
- b) Penganggaran keuangan yang berperan sebagai artikulasi teknis dan tindak lanjut dari perencanaan sebelumnya melalui penyusunan rincian (detail) pemasukan serta pengeluaran secara spesifik.⁹⁰

Integrasi kedua fase ini memastikan bahwa setiap kebijakan finansial memiliki dasar proyeksi yang kuat serta rincian operasional yang akurat.

f. Perencanaan Sumber Daya Pemasaran (*Market*)

1) Konsep Perencanaan Sumber Daya Pemasaran

Kast dan Rosenzweig (2002) mengonseptualisasikan perencanaan sebagai proses determinasi proaktif mengenai arah tindakan serta metodologi implementasinya di masa depan. Perencanaan ini mengintegrasikan artikulasi misi organisasi secara

⁸⁹ Heryati and Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 236.

⁹⁰ Mohamad Mustari, *Manajemen Pendidikan*, I (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), 168.

menyeluruh, identifikasi indikator hasil utama (*key results*), dan penetapan sasaran spesifik.⁹¹ Lebih jauh lagi, proses ini mencakup perumusan kebijakan, perancangan program, serta standarisasi prosedur yang didesain secara sistemik sebagai instrumen untuk merealisasikan tujuan organisasional yang telah diproyeksikan.

Kotler (2000) mengkonseptualisasikan pemasaran tidak hanya sekadar dipandang sebagai aktivitas komersial, melainkan sebagai interaksi strategis yang berorientasi pada pencapaian kepuasan bersama melalui distribusi nilai yang bermanfaat.⁹² Dalam ranah lingkup pendidikan, pemasaran jasa pendidikan merupakan manifestasi dari integrasi antara konsep permintaan pasar, kualitas produk edukasi, serta penciptaan nilai yang bermuara pada kepuasan pelanggan. Prinsip ini menjabarkan bahwa sebagai landasan keberhasilan institusi pendidikan bertumpu pada kemampuannya dalam memformulasikan tawaran yang relevan dengan ekspektasi konstituennya.

Ali Imron (2003) mendefinisikan manajemen pemasaran pendidikan sebagai upaya strategis lembaga pendidikan untuk menjembatani ekspektasi pemangku kepentingan dengan layanan jasa yang ditawarkan.⁹³ Dalam konteks ini, jasa yang ditawarkan mencakup integritas kualitas dan kuantitas institusi serta efektivitas sistem pengajaran yang telah dikomunikasikan melalui aktivitas promosi. Proses pertukaran ini terjadi secara sistemik antara lembaga pendidikan sebagai penyedia jasa dengan orang tua atau wali murid sebagai pengguna jasa pendidikan yang mengharapkan nilai tambah bagi perkembangan peserta didik.

⁹¹ Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organisasi Dan Manajemen*, trans. A. Hasyimi Ali (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 685.

⁹² Kotler and Keller, *Marketing Management 15E*, 109.

⁹³ Ali Imron, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif Dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*, ed. Ali Imron, Maisyaroh, and Burhanuddin, I (Malang: Universitas Negeri Malang, 2003), 51–66.

Selanjutnya, Ibrahim dkk. (2022) mengkonseptualisasikan perencanaan pemasaran pendidikan sebagai manifestasi tanggung jawab kolektif seluruh elemen institusi terhadap masyarakat atas layanan pendidikan yang bersifat kontinu yang mencakup fase lampau, saat ini, maupun proyeksi masa depan. Esensi perencanaan ini tidak menitikberatkan pada komersialisasi semata, melainkan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai humanisme dalam tata kelola pendidikan.⁹⁴ Secara operasional, perencanaan ini mencakup orkestrasi strategis pada aspek promosi yang edukatif, penetapan struktur pembiayaan yang proporsional, optimalisasi aksesibilitas layanan, serta penonjolan nilai distingtif dan prestasi yang menjadi keunggulan kompetitif lembaga.

Lebih lanjut, sintesis dari berbagai perspektif tersebut mengkonfirmasi bahwa perencanaan sumber daya pemasaran merupakan artikulasi strategis dari seluruh aspek sosial dan manajerial institusi pendidikan. Perencanaan ini merepresentasikan manifestasi akuntabilitas lembaga kepada publik atas kualitas layanan edukasi yang diberikan secara berkesinambungan hingga proyeksi pengembangan masa depan. Esensi dari perencanaan ini bukan sekadar instrumen komersialisasi untuk menciptakan daya tarik superfisial, melainkan sebuah komitmen jangka panjang dalam membangun reputasi dan nilai kemanusiaan yang menjadi fondasi kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

2) Dimensi Perencanaan Sumber Daya Pemasaran

Pemasaran memiliki dimensi strategisnya sendiri, berdasarkan gagasan Heryati dan Muhsin (2014) yang mengemukakan bahwa dimensi ini meliputi dimensi keterlibatan manajemen puncak, *long term perspective*, kondisi makro dan mikro, serta konsekuensi dan

⁹⁴ Ibrahim, Anitah, and Choirun Niswah, "Perencanaan Pemasaran Jasa Pendidikan," *Jambura Journal of Educational Management* 3, no. 2 (2022): 86, <https://doi.org/https://doi.org/10.37411/jjem.v3i2.1511>.

isu strategis.⁹⁵ Dimensi tersebut merupakan elemen krusial yang harus dipertimbangkan dan dipahami guna memitigasi dampak ketidakpastian serta dinamika lingkungan dalam proses formulasi dan implementasi strategi pemasaran pendidikan. Penguasaan terhadap dimensi ini memungkinkan institusi untuk lebih adaptif dan presisi dalam merespons perubahan pasar yang fluktuatif.

a) Dimensi keterlibatan manajemen puncak

Keterlibatan pimpinan tingkat atas mutlak diperlukan karena mereka memandang sekolah secara menyeluruh, memegang otoritas untuk mengalokasikan anggaran dan sumber daya, dan menentukan visi misi yang menjadi kerangka kebijakan pemasaran. Hal ini sejalan dengan Malshe, dkk., (2020) yang mengemukakan bahwa sebuah kebijakan membutuhkan seseorang yang dapat menggerakkan semua aspek yang ada untuk mencapai tujuannya.⁹⁶ Oleh karena itu, peran pemimpin sekolah sangat menentukan dalam merancang dan melaksanakan strategi pemasaran pendidikan.

b) Dimensi waktu dan orientasi masa depan (*foresight*)

menuntut institusi pendidikan untuk mengintegrasikan strategi pemasaran jasa yang bervisi jangka panjang serta berbasis pada perilaku proaktif dan antisipatif. Menurut Rincón dan Díaz-Domínguez (2022), kemampuan antisipasi terhadap dinamika masa depan harus diartikulasikan secara formal dalam visi sekolah sebagai target capaian jangka panjang.⁹⁷ Melalui postur organisasi yang proaktif, kepemimpinan sekolah akan memiliki kesiapan strategis dalam memitigasi tantangan perubahan serta

⁹⁵ Heryati and Muhsin, *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*, 266–67.

⁹⁶ Avinash Malshe et al., “Marketing Strategy Implementation Impediments and Remedies: A Multi-Level Theoretical Framework within the Sales-Marketing Interface,” *International Journal of Research in Marketing*, 2020, 3, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>.

⁹⁷ Guillermina Benavides Rincón and Alejandro Díaz-Domínguez, “Assessing Futures Literacy as an Academic Competence for the Deployment of Foresight Competencies,” *Futures* 135 (2022): 1, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102872>.

perkembangan ekosistem pendidikan, sehingga mampu meminimalisasi risiko operasional akibat perubahan situasi yang bersifat mendadak.

c) Dimensi lingkungan internal dan eksternal

Dimensi ini merepresentasikan fundamen situasional yang mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman secara presisi guna merumuskan strategi pemasaran jasa pendidikan jangka panjang. Selaras dengan premis Puyt dkk. (2023), perencanaan pemasaran harus diinisiasi melalui evaluasi objektif terhadap dinamika internal dan eksternal menggunakan kerangka analisis SWOT. Pendekatan ini memastikan bahwa strategi yang disusun bersifat kontekstual dan selaras dengan kapabilitas riil institusi.⁹⁸ Dalam kapasitas ini, kepemimpinan sekolah berkewajiban melakukan pemetaan komprehensif untuk mengukur potensi organisasi berdasarkan diversifikasi sumber daya yang dimiliki.

d) Dimensi konsekuensi dan isu strategis

Dimensi ini mengharuskan kepemimpinan sekolah untuk memposisikan institusi sebagai sebuah sistem pendidikan yang terintegrasi dalam mengimplementasikan strategi pemasaran. Malshe et al. menekankan bahwa pemasaran jasa pendidikan membawa konsekuensi logis yang melibatkan seluruh unit organisasi, baik secara fungsional maupun hierarkis.⁹⁹ Dengan demikian, setiap keputusan strategis dalam pemasaran harus bersifat inklusif, menjangkau seluruh komponen organisasi termasuk sumber daya manusia, satuan kerja, hingga unit teknis terkecil guna memastikan adanya keselarasan gerak dalam merealisasikan janji layanan kepada publik.

⁹⁸ Richard W. Puyt, Finn Birger Lie, and Celeste P.M. Wilderom, "The Origins of SWOT Analysis," *Long Range Planning* 56, no. 3 (2023): 7, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.

⁹⁹ Malshe et al., "Marketing Strategy Implementation Impediments and Remedies: A Multi-Level Theoretical Framework within the Sales-Marketing Interface," 1.

2. Dimensi Perencanaan Sumber Daya Pendidikan

Sintesis dari berbagai kerangka teoretis yang telah diuraikan di atas dapat dikonstruksikan sebagai dimensi fundamental dalam perencanaan sumber daya pendidikan. Dimensi-dimensi ini diturunkan menjadi beberapa indikator yang berfungsi sebagai parameter operasional untuk mengukur sejauh mana integrasi antara ketersediaan aset institusi, pengelolaan modal manusia, dan efektivitas proses manajerial telah selaras dengan tujuan utama pendidikan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Dimensi Perencanaan Sumber Daya Pendidikan

Variabel	Dimensi	Indikator
Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (<i>The six M's of management: man, materials, machines, methods, money, market</i>) (George R. Terry dan Stephen G. Franklin, 1982)	Sumber Daya Manusia	Buy (<i>Alwi S. dalam Fatah Yasin 2011</i>)
		Make (<i>Alwi S. dalam Fatah Yasin 2011</i>)
	Sumber Daya Bahan (Sarana dan Prasarana)	Analisis kebutuhan (<i>Arikunto dalam Boko 2020</i>)
		Pengadaan (<i>Boko 2020</i>)
	Sumber Daya Mesin (Teknologi)	Teknis (<i>Puteri, 2025</i>)
		Pedagogis (<i>Puteri, 2025</i>)
		Manajerial (<i>Puteri, 2025</i>)
	Sumber Daya Metode (Tata Kelola)	Pengajaran (<i>Lowell dan Rodriguez, 2023</i>)
		Evaluasi (<i>Lowell & Rodriguez, 2023</i>)
		Manajerial (<i>Lowell & Rodriguez, 2023</i>)
		Pengembangan profesional (<i>Lowell & Rodriguez, 2023</i>)
	Sumber Daya Keuangan	Perencanaan keuangan (<i>Mustari 2014</i>)
		Penganggaran keuangan (<i>Mustari 2014</i>)
		Planning programming budgetting system (<i>Heryati & Muhsin 2014</i>)
	Sumber Daya Pemasaran	Manajemen puncak (<i>Heryati & Muhsin 2014</i>)
		Foresight (<i>Heryati & Muhsin 2014</i>)
		Lingkungan internal dan eksternal (<i>Heryati & Muhsin 2014</i>)
		Konsekuensi dan isu strategis (<i>Heryati & Muhsin 2014</i>)

3. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dalam Perspektif Islam

Konsep ini dalam pandangan Islam sebagai bagian dari upaya menata proses pendidikan agar sejalan dengan tujuan syariat, yaitu mewujudkan insan yang beriman, berilmu, dan berakhlak mulia. Perencanaan dipandang sebagai aktivitas yang sangat penting, karena setiap tindakan hendaknya dilakukan dengan perhitungan, persiapan, dan strategi yang matang untuk mencapai tujuan kedepan yang telah ditentukan. Hal ini sesuai dengan firman-Nya dalam Q.S. Al-Hasyr/18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Al-Hasyr/59:18).¹⁰⁰

Representasi nilai yang terkandung dalam ayat tersebut menegaskan urgensi perencanaan sebagai manifestasi kesadaran manusia dalam memproyeksikan masa mendatang yang lebih transformatif. Dalam dimensi pendidikan, perencanaan sumber daya mencakup orkestrasi strategis terhadap objek pendidikan. Perspektif Islam mengamanatkan adanya sinergi yang harmonis antara aspek material dan spiritual. Dengan demikian, perencanaan pendidikan tidak sekadar berorientasi pada eskalasi kompetensi akademik, namun juga bertumpu pada pembangunan integritas akhlak dan karakter peserta didik sebagai tujuan fundamental.

Lebih lanjut, Al-Ghazali berpandangan bahwa eksistensi pendidikan melampaui sekadar transmisi pengetahuan teoretis, tetapi juga berfungsi sebagai media metamorfosis kepribadian yang membentuk identitas dan perilaku individu yang melibatkan pembentukan moral, spiritual, dan

¹⁰⁰ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Qur'an Kemenag in Microsoft Word, 1067.A/LPMQ.01/TL.02.1/07/2019 (Indonesia, issued 2019), 59:18.

kebiasaan baik. Oleh karena itu, peran pendidik tidak terbatas pada pengajaran intelektual, tetapi juga sebagai teladan moral yang mampu menuntun peserta didik pada kesempurnaan akhlak. Metode pembelajaran yang efektif, seperti berbasis pada keteladanan, pembiasaan, dan bimbingan dengan penuh kasih sayang, yang secara bertahap menuntun peserta didik dari penghafalan menuju pemahaman, penghayatan, hingga pengamalan nilai-nilai keislaman.¹⁰¹ Dalam konteks perencanaan sumber daya pendidikan Islam, pemikiran ini memberikan arah yang jelas bahwa pengelolaan sumber daya pendidikan tidak hanya berorientasi pada efisiensi atau kecakapan teknis, tetapi harus menekankan penguatan moralitas dan spiritualitas seluruh warga lembaga pendidikan.

B. Manajemen Hubungan Pelanggan

Customer Relationship Management (CRM) dikonseptualisasikan sebagai langkah taktis dalam mengelola interaksi antara institusi pendidikan dengan konstituennya. Dalam ekosistem pendidikan, terminologi pelanggan mencakup spektrum yang luas, mulai dari murid dan wali murid sampai masyarakat secara umum, dengan tujuan menciptakan resiprositas nilai jangka panjang yang saling menguntungkan. CRM tidak sekadar direduksi sebagai implementasi instrumen teknologi, melainkan dipandang sebagai filosofi manajemen holistik yang menitikberatkan pada eskalasi kepuasan, retensi loyalitas, serta kedalaman keterlibatan pelanggan terhadap institusi. Kotler dan Keller (2016), mendefinisikan CRM dikonseptualisasikan sebagai proses manajerial yang berorientasi pada pengelolaan basis data pelanggan secara komprehensif serta pengendalian strategis terhadap setiap titik kontak (*touchpoints*) interaksi.¹⁰² Pendekatan ini dilakukan melalui kurasi informasi yang mendalam guna memastikan setiap pengalaman pelanggan selaras dengan standar pelayanan institusi. Melalui pengelolaan seluruh dimensi interaksi tersebut secara cermat,

¹⁰¹ Siti Raudah Abdul Karim, Huzaimah Ismail, and Norhapizah Mohd Burhan, "Al-Ghazali's Education Theory Towards Islamic Lifelong Learning," *JSASS: The Sultan Alauddin Sulaiman Shah Journal* 8, no. 1 (2021): 73, <https://jsass.uis.edu.my/index.php/jsass/article/view/135>.

¹⁰² Kotler and Keller, *Marketing Management* 15E, 174.

organisasi dapat mengoptimalkan retensi dan memaksimalkan loyalitas pelanggan sebagai aset strategis jangka panjang. Secara garis besarnya dalam lembaga pendidikan, manajemen hubungan pelanggan berarti bagaimana lembaga pendidikan membangun komunikasi yang efektif dengan orang tua, siswa, alumni, serta stakeholder lain agar tercipta hubungan yang harmonis dan berkelanjutan.

1. Konsep Manajemen Hubungan Pelanggan

Customer Relationship Management secara umum merupakan sebuah struktur pemikiran manajemen yang berfokus pada *creation, maintenance, dan development of long-term relationships* dengan pelanggan melalui strategi yang terintegrasi antara manusia, proses, dan teknologi. Menurut Payne dan Frow (2005), CRM merupakan kebijakan sistematis yang berorientasi pada penciptaan nilai saling memiliki bagi pelanggan dan lembaga melalui pengelolaan hubungan yang efektif, sehingga berdampak pada loyalitas dan keberlanjutan organisasi.¹⁰³ Konsep ini menekankan perlunya *deep understanding* tentang perilaku, preferensi, dan *customer needs* agar organisasi dapat memberikan layanan yang relevan. Selain itu juga menekankan bahwa pelanggan bukan hanya objek transaksi, tetapi mitra strategis yang perlu dipahami kebutuhannya dan dipenuhi harapannya secara berkelanjutan.

Selanjutnya, Mamlukhah dan Ni'mah (2022) mendefinisikan *customer relationship management* sebagai proses strategis dalam membangun serta memelihara relasi yang saling menguntungkan dengan konsumen.¹⁰⁴ Definisi ini menunjukkan manajemen hubungan pelanggan juga berperan penting dalam menjaga citra positif lembaga, meningkatkan kepercayaan, serta memastikan keberlanjutan melalui pelayanan yang transparan, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

¹⁰³ Adrian Payne and Pennie Frow, "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing: American Marketing Association* 69, no. 4 (2005): 168, <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.

¹⁰⁴ Mamlukhah Mamlukhah and Durotun Ni'mah, "Implementasi Customer Relationship Management Pada Pemasaran Pendidikan," *Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2022): 18, <https://doi.org/https://doi.org/10.30739/tarbiyatuna.v3i1.1670>.

Berdasarkan berbagai sintesis tersebut, dapat ditarik benang merah bahwa CRM merupakan suatu pendekatan manajerial dan strategis yang menempatkan pelanggan sebagai poros dari seluruh aktivitas organisasi. CRM bukan sekadar berfungsi sebagai sistem teknologi, tetapi juga sebagai kerangka integratif yang menggabungkan aspek manusia, proses, dan teknologi untuk menciptakan dan memelihara hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara organisasi dan pelanggan. Secara konseptual, CRM menekankan bahwa pelanggan bukan sekadar objek transaksi, melainkan mitra strategis yang harus dipahami perilaku, preferensi, dan kebutuhannya. Pemahaman mendalam terhadap pelanggan ini memungkinkan organisasi untuk memberikan nilai dan layanan yang relevan, membangun kepercayaan dan loyalitas, serta meningkatkan keberlanjutan organisasi.

2. Dimensi Manajemen Hubungan Pelanggan

Manajemen hubungan pelanggan dalam lembaga pendidikan mencakup serangkaian dimensi yang berfungsi sebagai pilar dalam membangun, mengelola, dan mempertahankan hubungan harmonis dengan pelanggan dalam hal ini adalah siswa, orang tua, alumni, maupun masyarakat. Dimensi ini menekankan keterpaduan antara strategi, teknologi, serta budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Hal ini sejalan dengan manfaat utama penerapan CRM adalah peningkatan pertumbuhan dan pendapatan lembaga dengan memahami dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dari berbagai sudut pandang. Hal ini memungkinkan lembaga pendidikan untuk berpemahaman yang lebih baik tentang pelanggan.¹⁰⁵ Dengan demikian, pemasar dapat memberikan penawaran dan komunikasi yang dipersonalisasi dengan cara yang efektif, yang akhirnya meningkatkan pengalaman pelanggan. Ketika pelanggan menikmati pengalaman berbelanja, mereka akan merasa lebih puas, dan

¹⁰⁵ Carmen K. M. Sum, *Customer Relationship Management: A Multifaceted Concept* (Hongkong: College of Professional and Continuing Education Limited is an affiliate of The Hong Kong Polytechnic University, 2020), 7.

tingkat konversi penjualan akan lebih tinggi. Kepuasan pelanggan yang besar akan berimplikasi meningkatkan loyalitas pelanggan. Pada akhirnya, pertumbuhan dan pendapatan lembaga akan meningkat.

Buttle dan Maklan (2019), mendefinisikan CRM berdasarkan prinsip CRM itu sendiri, dikemukakan bahwa CRM berprinsip sebagai¹⁰⁶:

- a. *CRM is a core business strategy, not just a technology.* Prinsip ini menegaskan bahwa CRM bukan sekadar perangkat lunak atau sistem informasi, tetapi merupakan strategi bisnis utama yang menempatkan pelanggan sebagai pusat seluruh kegiatan organisasi. Teknologi hanyalah alat pendukung untuk mewujudkan strategi tersebut. Keberhasilan CRM ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu menginternalisasi orientasi pelanggan ke dalam kebijakan, budaya, dan proses bisnis. Dengan demikian, CRM harus diintegrasikan ke dalam perencanaan strategis lembaga, bukan hanya dikelola oleh bagian IT atau pemasaran semata.
- b. *CRM is based on high-quality customer-related data.* CRM hanya dapat berfungsi efektif apabila didukung oleh data pelanggan yang akurat, lengkap, dan mutakhir. Data ini mencakup informasi demografis, perilaku, preferensi, serta riwayat interaksi pelanggan. Data yang berkualitas memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis kebutuhan, segmentasi pasar, serta personalisasi layanan. Dengan kata lain, data menjadi *data driven* dan untuk memahami nilai seumur hidup pelanggan (*customer lifetime value*).
- c. *CRM seeks to create and deliver mutual value for both the company and its customers.* Tujuan utama CRM adalah menciptakan nilai yang saling menguntungkan (*mutual value*) antara organisasi dan pelanggan. Organisasi memperoleh keuntungan dalam bentuk loyalitas, efisiensi biaya, dan pendapatan jangka panjang; sementara pelanggan mendapatkan pengalaman dan layanan yang relevan dengan

¹⁰⁶ Francis Buttle and Stan Maklan, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*, IV (New York: Routledge, 2019), 17–18.

kebutuhannya. Prinsip ini mengandung makna bahwa hubungan pelanggan tidak boleh bersifat sepihak, melainkan berorientasi pada kemitraan strategis antara kedua pihak.

d. *CRM integrates people, processes, and technology*. CRM menuntut adanya sinergi antara manusia, proses kerja, dan teknologi.

- 1) Manusia: berperan dalam membangun budaya layanan dan mengelola interaksi dengan pelanggan.
- 2) Proses: mengatur alur kerja dan prosedur agar hubungan pelanggan dikelola secara konsisten.
- 3) Teknologi: menyediakan sistem untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data pelanggan.

Keberhasilan CRM bergantung pada keselarasan (*alignment*) di antara ketiga komponen tersebut sehingga seluruh fungsi organisasi bekerja menuju tujuan yang sama yaitu kepuasan dan retensi pelanggan.

e. *CRM focuses on long-term relationship building rather than short-term transactions*. CRM berorientasi pada pembentukan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan, bukan hanya pada peningkatan penjualan sesaat. Fokusnya adalah menciptakan pengalaman positif dan rasa percaya yang mendorong pelanggan untuk tetap setia. Pendekatan ini berbeda dari strategi pemasaran transaksional yang berfokus pada volume penjualan; CRM memandang pelanggan sebagai aset jangka panjang yang perlu dipelihara melalui interaksi berkesinambungan, layanan bernilai tambah, dan komunikasi yang relevan.

Lebih lanjut, Don Peppers dan Martha Rogers (2019) menawarkan *the IDIC model*¹⁰⁷ sebagai model pelaksanaan CRM, yaitu:

- a. *Identify* yaitu melakukan pemetaan komprehensif terhadap basis pelanggan untuk membangun pemahaman fundamental mengenai profil dan karakteristik mereka.

¹⁰⁷ Don Peppers and Martha Rogers, *Managing Customer Experience and Relationships*, IV (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2022), 70–71.

- b. *Differentiate* yaitu melakukan kategorisasi pelanggan berdasarkan kontribusi nilai mereka saat ini (*actual value*) serta potensi pertumbuhan nilai mereka di masa depan (*strategic value*).
- c. *Interact* yaitu membangun dialog dua arah yang mendalam guna mengeksplorasi ekspektasi pelanggan serta memahami konstelasi hubungan mereka dengan pemangku kepentingan atau institusi eksternal lainnya.
- d. *Customize* yaitu melakukan adaptasi terhadap proposisi nilai dan strategi komunikasi secara personal guna menjamin bahwa setiap ekspektasi spesifik pelanggan dapat terpenuhi secara akurat.

Sementara itu, Prior, dkk., (2024) mengklasifikasikan CRM dalam tiga dimensi utama yaitu¹⁰⁸:

- a. Strategis, merupakan aspek strategi tingkat lembaga yang menganjurkan pendekatan *customer based* untuk mengidentifikasi, menyusun strategi, dan mempertahankan eksistensi pelanggan yang menguntungkan. Secara konseptual, dimensi strategis CRM bukan hanya sebagai kegiatan teknis, melainkan strategi jangka panjang yang diintegrasikan dengan visi dan misi lembaga. Dimensi ini menekankan pentingnya perencanaan, kebijakan pelayanan, serta pengelolaan sumber daya agar orientasi pada pelanggan menjadi budaya organisasi pendidikan.
- b. Operasional, CRM operasional berfokus pada *integrated and automated systems* yang berhadapan dengan pelanggan seperti *branding*, penjualan, dan *customer care*. Dimensi ini menekankan pada proses layanan sehari-hari yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Dalam konteks pendidikan, hal ini mencakup layanan akademik seperti pendaftaran, informasi kurikulum, bimbingan belajar dan lain sebagainya. Maupun layanan non-akademik seperti administrasi, keuangan, fasilitas, dan lain-lain. Secara umum tujuan dimensi

¹⁰⁸ Daniel D. Prior, Francis Buttle, and Stan Maklan, *Customer Relationship Management: Concepts, Applications, and Technologies*, V (London: Routledge, 2024), 6, <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003295150>.

operasional ini adalah memberikan pengalaman layanan yang cepat, tepat, dan ramah.

- c. Analisis, CRM analitis adalah proses interpretasi data terkait pelanggan menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk digunakan dalam pengambilan keputusan untuk melaksanakan CRM strategis atau operasional. Dalam konteks pendidikan, dimensi ini berhubungan dengan pemanfaatan data dan informasi pelanggan untuk memahami kebutuhan, preferensi, serta perilaku. Data siswa, orang tua, dan alumni dianalisis untuk merancang program layanan, strategi komunikasi, maupun inovasi pembelajaran yang relevan.

Selanjutnya, berdasarkan pandangan berbagai ahli tersebut, dapat digunakan sebagai dimensi dan indikator dari manajemen hubungan pelanggan dalam konteks lembaga pendidikan, berikut pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Dimensi Manajemen Hubungan Pelanggan

Variabel	Dimensi	Indikator
Manajemen hubungan pelanggan atau CRM (<i>customer relationship management</i>)	Strategis (<i>Prior, Buttle, dan Maklan, 2024</i>)	Integrasi CRM dengan visi dan misi lembaga
		Kebijakan pelayanan berbasis pelanggan
		Program peningkatan loyalitas pelanggan
		Orientasi jangka panjang pada kualitas layanan
	Operasional (<i>Prior, Buttle, dan Maklan, 2024</i>)	Kecepatan layanan administrasi
		Ketepatan informasi akademik
		Kualitas interaksi staf dengan siswa/orang tua
		Ketersediaan fasilitas layanan
	Analisis (<i>Prior, Buttle, dan Maklan, 2024</i>)	Pemanfaatan data siswa/orang tua untuk perencanaan
		Monitoring kepuasan pelanggan

		Evaluasi berbasis data
		Penggunaan data untuk personalisasi layanan

3. Manajemen Hubungan Pelanggan dalam Perspektif Islam

Manajemen hubungan pelanggan diartikan sebagai pendekatan strategis pengelolaan interaksi dan relasi jangka panjang antara lembaga dan pelanggannya. Menurut Maitreephun, dkk., (2023) dalam konteks lembaga pendidikan, pelanggan tidak hanya dipahami sebagai peserta didik, tetapi juga orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan yang berperan dalam keberlangsungan lembaga.¹⁰⁹ Berdasarkan pandangan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan utama CRM ialah menciptakan nilai dan hubungan bersama antara lembaga dan konsumen melalui pelayanan yang berkualitas, komunikasi yang efektif, dan pemeliharaan kepercayaan.

Dalam pandangan Islam, hubungan ini harus didasari dan dipahami bukan sekadar teknik pemasaran atau hubungan publik, melainkan sebagai praktik manajerial yang berakar pada prinsip syariah. Seperti yang dalam al-Qur'an disebutkan:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (An-Nisa'/4:58).¹¹⁰

¹⁰⁹ Warapark Maitreephun et al., “Implementation of Customer Relationship Management (CRM) in Branding Development of Integrated Islamic Education Institutions,” in *Proceedings of the 2ND International Conference on Educational Management and Technology (ICEMT 2023)* (Paris: Atlantis Press, 2023), 228, https://doi.org/10.2991/978-2-38476-156-2_24.

¹¹⁰ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Qur'an Kemenag in Microsoft Word, 4:58.

Ayat ini menunjukkan pentingnya adanya landasan nilai dalam hubungan antara lembaga pendidikan dengan pelanggannya. Seperti *amanah* (kepercayaan), *'adl* (keadilan), *ihsan* (kebaikan atau keunggulan moral), *musyawarah* (konsultasi), dan kejujuran dalam *mu'amalah*. Konsep amanah menegaskan kewajiban institusi untuk memenuhi hak-hak pelanggan pendidikan (siswa, wali murid, masyarakat) secara adil dan transparan.

Lebih lanjut, Qiri dan Durcha (2021), Wardani, dkk., (2022) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa hubungan antara lembaga dan pelanggan harus dilandasi oleh prinsip *amanah* (kepercayaan), *'adl* (keadilan), dan *ihsan* (pelayanan terbaik sebagai ibadah).¹¹¹ Ketiga prinsip tersebut menjadikan aktivitas pelayanan bukan sekadar hubungan transaksional, tetapi bentuk tanggung jawab moral dan sosial di hadapan Allah SWT.

a. *Amanah (trustworthiness)*

Amanah menuntut lembaga pendidikan untuk menjaga kepercayaan pelanggan dengan transparansi informasi, kejujuran dalam promosi, serta tanggung jawab terhadap mutu layanan pendidikan. Prinsip ini memastikan bahwa hubungan lembaga dan pelanggan dibangun atas dasar kepercayaan dan komitmen moral, bukan keuntungan jangka pendek.

b. *'Adl (justice and fairness)*

Dalam Islam, keadilan menjadi dasar utama hubungan sosial. Lembaga pendidikan harus memperlakukan setiap pelanggan secara adil, tanpa diskriminasi status sosial, ekonomi, atau latar belakang. Implementasinya tercermin dalam kebijakan penerimaan peserta didik, pemberian beasiswa, dan pelayanan administratif yang proporsional.

¹¹¹ Muhammad Muziri Qiri and Ali Shahnazari Durcha, "Customer Relationship Management from the Viewpoint of the Qur'an and Nahj Al-Balāgha," *JCIS: Journal of Contemporary Islamic Studies* 3, no. 1 (2021): 39, https://jcis.ut.ac.ir/article_79373_01a95b4412b8fef225fb769220959a5f.pdf; Sri Rita Wardani, Muhammad Sanusi, and Nurmala Fahrianti, "Customer Relationship Management (CRM) Dalam Perspektif Islam: Studi Kasus Pada KS BMT Al-Ikhwan Suralaga," *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab* 3, no. 2 (2022): 14, <https://journal.uui.ac.id/Abhats/article/view/29271>.

c. *Ihsan (excellence and benevolence)*

Ihsan mengandung makna seolah-olah melihat dan dilihat Allah dalam memberikan pelayanan. Dalam konteks pendidikan, ihsan menuntut lembaga untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan akademik dan non-akademik, mengakomodasi kebutuhan emosional dan spiritual peserta didik serta orang tua, serta menciptakan suasana pembelajaran yang penuh kasih sayang.

Dengan demikian, CRM dalam perspektif Islam bukan hanya untuk menekankan kepuasan pelanggan, juga berorientasi ibadah bersamaan dengan pembentukan karakter lembaga yang berakhlak mulia.

Integrasi *core value* Al-Qur'an dengan prinsip manajemen modern menghasilkan model CRM khas lembaga pendidikan Islam, di mana kepuasan pelanggan tidak dipahami semata sebagai tujuan komersial, melainkan bagian dari tanggung jawab moral dan amanah institusional. Oleh karena itu, perumusan kebijakan CRM pada lembaga pendidikan Islam harus disusun dengan landasan norma syariah yang jelas, mekanisme partisipatif, dan indikator akuntabilitas yang menjamin amanah, keadilan, ihsan, dan kepercayaan publik.

C. Produktivitas Kerja

Produktivitas tenaga pendidik memegang peran krusial dalam orkestrasi peningkatan kualitas pendidikan secara makro. Kinerja guru yang optimal bukan sekadar indikator efisiensi internal, melainkan determinan utama yang menentukan efektivitas proses pembelajaran serta capaian mutu *output* pendidikan secara berkelanjutan. Seorang guru yang memiliki tingkat produktivitas tinggi bukan sekadar mampu mengelola waktu dan *resources* secara efisien, tetapi mampu mewujudkan proses pembelajaran bermakna, inspiratif, dan berdampak positif bagi peserta didik. Kinerja produktif tersebut secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan hasil belajar dan prestasi

akademik siswa.¹¹² Dengan demikian, produktivitas guru menjadi salah satu komponen kunci meningkatnya mutu pendidikan. Terlebih lagi, sekolah merupakan lembaga pendidikan yang memiliki karakteristik khas yang memadukan aspek akademik dengan pembinaan moral, sehingga peran guru menjadi semakin kompleks dan membutuhkan dedikasi serta komitmen profesional yang tinggi.

1. Konsep Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja sebagai konstruk krusial dalam pengelolaan *human capital* yang merepresentasikan komparasi antara capaian hasil kerja dengan alokasi sumber daya yang didayagunakan. Konsep ini melampaui sekadar pengukuran kuantitas luaran (*output*), melainkan turut mengintegrasikan dimensi kualitas, efektivitas, serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Selaras dengan perspektif Agustina dkk. (2021), produktivitas kerja dalam ranah instruksional merujuk pada kapabilitas pendidik dan tenaga kependidikan untuk menghasilkan luaran pendidikan optimal dengan perantara pemanfaatan masukan (*input*) secara presisi.¹¹³ Hal ini mencakup spektrum yang luas, mulai dari eskalasi prestasi akademik siswa dan mutu proses pembelajaran, hingga keunggulan layanan administrasi pendidikan. Secara fundamental, produktivitas kerja mengkonvergensi konsep perimbangan *input-output* dengan performa kerja yang efektif dan efisien.

Definisi lain dari produktivitas kerja menurut Sutrisno (2019) berdasarkan perspektif filosofis sebagai aspirasi manusia untuk senantiasa mengupayakan kualitas kehidupan dan hasil kerja yang lebih baik secara

¹¹² Iqbal Anas and Zulfani Sesmiarni, "Measuring Teacher Productivity At SMPIT Ma'arif Padang Panjang: An Empirical Analysis," *Al-Wijdan: Journal of Islamic Education Studies*. 9, no. 3 (2024): 459, <https://doi.org/https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i3.4785>.

¹¹³ Mediarita Agustina, Muhammad Kristiawan, and Tobari Tobari, "The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers In Indonesia," *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2021): 70, <https://doi.org/https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>.

progresif dari waktu ke waktu.¹¹⁴ Pandangan ini memastikan jika produktivitas tidak semata diukur melalui output kuantitatif, juga bisa merupakan representasi dari sikap mental dan motivasi intrinsik individu untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dengan demikian, produktivitas menjadi manifestasi dari komitmen personal terhadap inovasi, eskalasi kinerja, serta fleksibilitas adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja guna menghasilkan nilai tambah yang semakin kompetitif.

Lebih lanjut, mengacu pandangan yang telah disebutkan, produktivitas kerja dapat berkorelasi langsung terhadap kepribadian. Karena produktivitas juga dipandang sebagai sikap mental dan keinginan untuk selalu memperbaiki kualitas kerja, serta kompetensi profesional guru dalam menjalankan tugas keprofesionalan.¹¹⁵ Dengan demikian, tingkat produktivitas juga dipengaruhi oleh kepribadian masing-masing individu dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan berbagai pengertian yang telah dicantumkan, dapat digariskan bahwa produktivitas kerja adalah ukuran kapabilitas pribadi atau organisasi menghasilkan *output* secara optimal melalui pemanfaatan input secara efektif dan efisien. Konsep ini bukan hanya menitikberatkan pada jumlah hasil yang diperoleh, tetapi juga memperhatikan kualitas, efektivitas, serta efisiensi proses kerja yang dilakukan. Dalam konteks pendidikan, produktivitas kerja mencerminkan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan dalam mencapai tujuan pembelajaran melalui peningkatan prestasi belajar siswa, kualitas proses pembelajaran, serta layanan administratif pendidikan. Dengan demikian, produktivitas kerja guru bukan hanya representasi capaian pembelajaran, tetapi bagaimana kegiatan pembelajaran diimplementasikan secara profesional serta

¹¹⁴ Camilius Isidorus Ikut, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Tentang Prestasi Kerja, Produktivitas Kerja, Dan Kinerja Karyawan*, ed. Honorata Ratnawati Dwi Putranti (Semarang: Stiepari Press, 2023), 46.

¹¹⁵ Okvi Maharani and Didik Hariyanto, "Spirituality and Work Culture in Supporting Teacher Productivity : Spiritualitas Dan Budaya Kerja Dalam Mendukung Produktivitas Guru," *Adabiyah: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2025): 1, <https://doi.org/10.21070/adabiyah.v6i1.1731>.

berorientasi pada mutu. Berbeda dengan itu, produktivitas bisa dipengaruhi berdasarkan faktor kepribadian dan sikap mental individu, karena pada dasarnya produktivitas mencerminkan dorongan internal untuk terus melakukan perbaikan, meningkatkan kompetensi, dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi pendidikan.

2. Dimensi Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja menurut Umar Husein (2004), mempunyai dua dimensi,¹¹⁶ yaitu:

- a. Efektivitas atau *doing the right things* didefinisikan sebagai ketepatan dalam memilih dan merealisasikan tindakan yang benar guna memenuhi sasaran strategis organisasi. Hal ini berorientasi pada pencapaian performa maksimal yang diukur melalui ketepatan kualitas, kuantitas, dan pemenuhan tenggat waktu yang telah ditetapkan.
- b. Efisiensi atau *doing things right* menitikberatkan pada ketepatan metodologi atau proses pelaksanaan tugas. Efisiensi menekankan pada optimalisasi penggunaan sumber daya dengan membandingkan antara masukan (*input*) yang dialokasikan terhadap realisasi penggunaannya dalam setiap tahapan pekerjaan.

Dengan demikian, produktivitas kerja secara umum terealisasi berdasar efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Selanjutnya, Russel (1995) merumuskan enam kriteria fundamental untuk mengevaluasi produktivitas kerja individu dalam sebuah organisasi¹¹⁷, antara lain:

- a. *Quality* (kualitas), merupakan derajat kesesuaian antara proses atau hasil kerja dengan standar ideal dan sasaran strategis yang telah ditetapkan. Fokus utama kriteria ini adalah minimalisasi deviasi hasil

¹¹⁶ Firmansyah, *Gaya Kepemimpinan, Kesehatan, Keselamatan Kerja, Dan Produktivitas Kerja*, ed. Honorata Ratnawati Dwi Putranti and Adinda Maharani Putri (Semarang: Stiepari Press, 2023), 22–23.

¹¹⁷ Eni Mahawati et al., *Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja*, ed. Ronal Watrianthos (Semarang: Yayasan Kita Menulis, 2021), 113.

kerja terhadap ekspektasi institusi guna mencegah kerugian organisasional.

- b. *Quantity* (kuantitas), merupakan akumulasi luaran kerja yang dinyatakan dalam satuan unit, nilai moneter, atau volume aktivitas. Kriteria ini mengukur intensitas capaian kerja pegawai dalam periode waktu tertentu.
- c. *Timelines* (tepat waktu), merupakan kapasitas penyelesaian tugas sesuai dengan *timing* yang diproyeksikan, seraya menjaga harmonisasi koordinasi dengan unit kerja lainnya. Kedisiplinan temporal menjadi indikator kunci dari kriteria ini.
- d. *Cost Effectiveness* (efektivitas biaya), merupakan kapabilitas dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya organisasi demi mencapai luaran maksimal dengan input minimal, atau melalui eliminasi inefisiensi dan pemborosan.
- e. *Needs of Supervision* (kebutuhan akan pengawasan), merupakan tingkat otonomi pegawai dalam menjalankan tugas secara mandiri dan proaktif. Hal ini mencerminkan pemahaman mendalam atas tanggung jawab tanpa memerlukan intervensi pengawasan yang intensif.
- f. *Interpersonal Impact* (dampak interpersonal), merupakan kompetensi individu dalam membina relasi profesional yang konstruktif, menciptakan iklim kerja harmonis, serta menunjukkan komitmen afektif (rasa memiliki) dan sinergi dalam tim.

Lebih lanjut, Singh dan Chaudhary (2022) dalam hasil penelitiannya, mengidentifikasi berbagai faktor penentu yang mengukur produktivitas kerja yaitu motivasi, keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, stres, kesehatan tempat kerja, kompensasi, penilaian kinerja, dan kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan produktivitas tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, melainkan pada kondisi psikologis, kesejahteraan, serta dukungan sistem kerja yang diberikan oleh organisasi.

Berangkat dari berbagai pandangan tentang dimensi produktivitas kerja tersebut, secara garis besar terangkum dalam pendapat Sedarmayanti (2009) yang mengatakan dimensi produktivitas kerja meliputi tiga dimensi, yaitu efisiensi, efektivitas dan kualitas.¹¹⁸

- a. Efisiensi, yaitu sejauh mana penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, biaya, dan sarana) dapat dihemat tanpa mengurangi hasil kerja yang dicapai.
- b. Efektivitas, yakni kemampuan individu dalam mencapai target kerja sesuai standar kualitas, kuantitas, dan waktu yang telah ditetapkan organisasi.
- c. Kualitas, yaitu mutu hasil kerja yang mencerminkan kecermatan, ketelitian, serta kompetensi individu dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan berbagai paparan tersebut, dapat digunakan sebagai dimensi variabel produktivitas kerja, berikut pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Dimensi Produktivitas Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Produktivitas Kerja	Efisiensi (Sedarmayanti, 2009)	Pemanfaatan waktu dan sumber daya secara optimal
		Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pemborosan
	Efektivitas (Sedarmayanti, 2009)	Pencapaian target kerja sesuai standar dan waktu yang ditetapkan
		Kemampuan menyesuaikan cara kerja untuk mencapai hasil yang diharapkan
	Kualitas (Sedarmayanti, 2009)	Ketelitian dan ketepatan hasil kerja
		Kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu organisasi

¹¹⁸ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, III (Bandung: CV Mandar Maju, 2009), 58–59.

3. Produktivitas Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif syariah, produktivitas kerja dilihat sebagai perpaduan antara usaha sungguh-sungguh (ikhtiar), niat yang benar (ikhlas), melakukan pekerjaan dengan baik (ihsan), dan mencari rezeki yang halal. Produktivitas bukan sekadar kuantitas hasil, tetapi juga kualitas, kejujuran, dan keberkahan usaha. Berdasarkan dimensi produktivitas kerja sebelumnya, al-Qur'an dan Hadits telah memberikan landasannya sebagai berikut:

a. Efisiensi

Efisiensi merupakan usaha yang proporsional antara input dan output, tanpa adanya pemborosan dan dapat meminimalkan input serta memaksimalkan output. Seperti yang firman-Nya dalam Q.S. An-Najm:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya: “bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya,” (An-Najm/53:39).¹¹⁹

Dalam pelaksanaannya, ayat tersebut menunjukkan pentingnya pengelolaan waktu, biaya, serta sumber daya dalam operasional lembaga pendidikan yang hemat tetapi tetap memperhatikan kualitas yang dihasilkan.

b. Efektivitas

Efektivitas merupakan usaha yang diharapkan dapat tepat dan benar dalam mencapai target yang telah ditentukan. Seperti yang firman-Nya dalam Q.S. At-Taubah 9:105:

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴿١٠٥﴾ ...

¹¹⁹ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Qur'an Kemenag in Microsoft Word, 53:39.

Artinya: “Katakanlah (Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.” (At-Taubah/9:105).¹²⁰

Ayat tersebut menjelaskan tentang urgensi mencapai tujuan pendidikan sesuai standar, karena sesungguhnya di setiap pekerjaan kita dalam pengawasan Allah, rasul-Nya, dan hamba-hamba mukmin. Dalam pelaksanaannya, dimensi ini seperti pencapaian tujuan pembelajaran, ketepatan waktu, dan relevansi kurikulum pembelajaran.

c. Kualitas

Kualitas menjadi penilaian output yang telah dikerjakan, karena mutu merupakan cerminan hasil kerja dengan kecermatan, ketelitian, serta kompetensi individu dalam melaksanakan tugasnya. Seperti Hadits Nabi dalam al-Mu'jam al-Ausath:

عن عائشة رضي الله عنها، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)) رواه الطبراني في الأوسط.¹²¹

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai apabila salah seorang dari kalian melakukan suatu pekerjaan, maka dia menyempurnakannya (itqan).”

Hadits tersebut menjelaskan akan pentingnya melaksanakan tugas secara paripurna untuk menghasilkan hasil yang maksimal. Dalam konteks lembaga pendidikan, penekanan ini dengan tujuan menghasilkan kualitas yang bagus seperti mutu hasil pengajaran, akurasi administrasi, dan kompetensi pendidik dan lulusan.

¹²⁰ Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 9:105.

¹²¹ Sulaiman bin Ahmad Tabarani, *Al-Mu'jam Al-Awsat* (المعجم الأوسط) Juz IX (Cairo: Dar al-Haramayn, 1995), H. 897.

D. Pengembangan Karir Individu

Pengembangan karir individu menurut Greenhaus dkk. (2019) mengonseptualisasikan pengembangan karier sebagai sebuah proses otonom di mana individu memiliki agensi untuk membimbing, mengarahkan, serta mengintervensi lintasan profesional mereka secara berkesinambungan.¹²² Namun, dalam cakupan yang lebih makro, Mondy dan Martocchio (2016) mendefinisikan pengembangan karier sebagai instrumen formal organisasional yang dikonfigurasi untuk menjamin ketersediaan SDM yang berkualifikasi, kompetensi, serta memiliki pengalaman relevan yang memenuhi kriteria strategis institusi.¹²³ Sintesis dari kedua pandangan ini menunjukkan bahwa pengembangan karier merupakan integrasi antara upaya proaktif individu dalam peningkatan kapasitas diri dengan strategi manajerial yang sistematis dalam tata kelola talenta internal.

1. Konsep Pengembangan Karir Individu

Samsudin (2010) mengonseptualisasikan pengembangan karier sebagai suatu kondisi objektif yang merepresentasikan eskalasi status profesional individu di dalam sebuah organisasi. Proses ini berlangsung melalui lintasan karier baku yang telah diartikulasikan secara formal oleh institusi yang bersangkutan.¹²⁴ Perspektif ini menegaskan bahwa pengembangan karier memiliki sifat struktural, di mana transisi posisi atau peningkatan strata individu sepenuhnya beroperasi di dalam kerangka regulasi dan kebijakan internal organisasi. Dengan demikian, progresivitas karier seorang pegawai merupakan resultan dari kepatuhan serta adaptasi individu terhadap sistem manajemen karier yang diimplementasikan oleh lembaga tempatnya bernaung.

Sinambela (2016) menegaskan bahwa pengembangan karier merupakan upaya sistematis organisasi dalam memproyeksikan lintasan profesional

¹²² Jeffrey H. Greenhaus, Gerard A. Callanan, and Veronica M. Godshalk, *Career Management for Life*, V (New York: Routledge, 2019), xiv.

¹²³ R. Wayne Mondy and Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, XIV (New York: Pearson Education, 2016), 27.

¹²⁴ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, III (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 141.

individu, yang diartikulasikan sebagai manajemen karir.¹²⁵ Konsep ini mencakup rangkaian kegiatan komprehensif, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga pengawasan karier secara berkelanjutan. Perspektif ini mereposisi pengembangan karier bukan hanya sebagai tanggung jawab personal pegawai, melainkan memiliki fungsi manajerial yang integral dalam organisasi, di mana institusi berperan aktif dalam memfasilitasi dan memantau progresivitas profesional seluruh anggotanya.

Busro (2018) menegaskan jika pengembangan karir merupakan sebagai proses kontinu yang ditempuh personal melewati berbagai usaha personal untuk merealisasikan tujuan perencanaan profesionalnya, dengan tetap menyelaraskannya terhadap dinamika organisasional.¹²⁶ Perspektif ini merefleksikan adanya sinergi krusial antara aspirasi individu dengan realitas institusi di mana seorang pegawai dituntut untuk secara proaktif meningkatkan kapasitas diri sekaligus melakukan adaptasi terhadap peluang maupun keterbatasan yang ada di dalam organisasi.

Selanjutnya, Sofyan (2021) mengonseptualisasikan pengembangan karier sebagai artikulasi dari seluruh upaya personal individu yang diorientasikan pada implementasi rencana profesional melalui jalur edukasi formal, partisipasi dalam pelatihan, proaktivitas dalam eksplorasi peluang kerja, serta akumulasi pengalaman praktis di lapangan.¹²⁷ Pandangan ini menekankan bahwa pengembangan karir bersumber dari inisiatif individu sendiri, yang berusaha mengembangkan kompetensi dan pengalaman untuk mencapai tujuan kariernya.

Berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir individu merupakan proses berkesinambungan yang melibatkan peran aktif personal dalam mengarahkan, merencanakan, serta mengelola karirnya,

¹²⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, ed. Suryani and Restu Damayanti, I (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 260.

¹²⁶ Muhammad Busro, *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia*, I (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), 275.

¹²⁷ Sofyan Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*, ed. Akhmad Riady (Yogyakarta: Dua Satria Offset, 2021), 115.

baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pengalaman kerja. Proses ini juga dipengaruhi sistem dan dukungan organisasi, sehingga keberhasilan *career development* ditentukan oleh sinergi antara upaya individu dan kebijakan organisasi. Dengan demikian, pengembangan karir individu bukan sekadar berarti kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup peningkatan kompetensi, pengalaman, serta kecakapan individu mencapai tujuan karirnya secara berkelanjutan.

2. Dimensi Pengembangan Karir Individu

Mathis dkk. (2017) menegaskan bahwa efektivitas program perencanaan karier bergantung pada integrasi berbagai elemen strategis, yang meliputi manajemen talenta (*talent management*), evaluasi performa, inisiatif pengembangan kapasitas, serta pengelolaan mobilitas internal melalui skema transfer, promosi, dan perencanaan suksesi. Guna mengoptimalkan diseminasi informasi mengenai peluang tersebut, institusi perlu menyediakan infrastruktur pendukung yang komprehensif, seperti lokakarya karier (*career workshops*), pusat pengembangan karir (*career development centers*), serta layanan konseling karir untuk membantu pegawai dalam memetakan masa depan profesional mereka di dalam organisasi.¹²⁸ Pernyataan tersebut dapat disimpulkan menjadi dua poin utama tentang pengembangan karir individu seorang pegawai, yaitu *promotion opportunities* (peluang promosi) dan *career path clarity* (kejelasan jalur karier). Peluang promosi disini dimaksudkan sebagai kesempatan bagi karyawan untuk maju ke posisi lebih tinggi melalui sistem karier dan pengembangan, sedangkan kejelasan jalur karir merupakan adanya transparansi dan kejelasan tentang jalur atau urutan posisi yang dapat ditempuh selama karier seseorang dalam organisasi.

Gary Dessler (2018) serta Robbins dan Judge (2019), berpendapat bahwa dalam pengembangan karir individu terdapat dua metode yang sering digunakan, yaitu *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* merupakan sebuah

¹²⁸ Robert L. Mathis et al., *Human Resource Management*, XV (United State of America: Cengage Learning, 2017), 337.

proses bimbingan jangka pendek yang berfokus pada pembelajaran keterampilan kerja sehari-hari dan peningkatan kinerja langsung karyawan, sedangkan *mentoring* merupakan proses pembimbingan jangka panjang di mana seorang karyawan senior atau berpengalaman memberikan nasihat, arahan, dan dukungan dalam pengembangan karier dan pribadi karyawan yang lebih junior.¹²⁹ Tujuannya, secara umum *coaching* biasanya dilakukan oleh atasan langsung, dengan tujuan membantu bawahan memperbaiki cara kerja, meningkatkan efektivitas, dan mencapai target kerja sehingga hanya berfokus pada tugas harian, performa saat ini, umpan balik, dan efisiensi kerja. Sedangkan *mentoring* bertujuan mengarahkan karier, membangun kepercayaan diri, dan memperluas wawasan profesional, sehingga biasanya dilakukan oleh senior atau profesional berpengalaman dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Noe (2017) memaparkan terkait pengembangan karir individu dalam sebuah organisasi yaitu adanya perencanaan karir pribadi. Perencanaan karir pribadi merupakan proses sistematis di mana individu mengenali kekuatan dan kelemahannya, menentukan karir pribadi, serta merancang strategi mencapainya.¹³⁰ Secara umum, pengembangan karir individu merupakan sebuah sistem perencanaan pengembangan atau manajemen karier yang mengacu pada sistem untuk mempertahankan dan memotivasi individu dengan mengidentifikasi dan membantu memenuhi kebutuhan pengembangan mereka. lebih lanjut, Noe merinci pengembangan karir individu ini memiliki dua faktor utama, yaitu tujuan karir yang jelas (*career goals* atau *goal setting*) dan strategi pencapaian karir (*career strategy* atau *action planning*). Tujuan karir yang jelas berarti individu menetapkan sasaran spesifik dan terukur terkait *short-term* dan *long-term* yang berkaitan dengan posisi, keterampilan, atau bidang pekerjaan yang ingin dicapai. Sedangkan strategi pencapaian karir merupakan rencana tindakan tertulis

¹²⁹ Garry Dessler, *Human Resource Management*, XVI (New York: Pearson Education, 2018), 318; Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 417.

¹³⁰ Raymond A. Noe, *Employee Training & Development*, VII (New York: McGraw-Hill Education, 2017), 388.

yang berisi tahapan konkret mencapai target karir yang telah direncanakan.¹³¹ Kedua faktor tersebut bertujuan sebagai arah dan motivasi dalam pengembangan karier individu serta menjadi rencana yang mencakup aktivitas seperti mengikuti pelatihan, mencari mentor, memperluas jaringan profesional, atau memperoleh pengalaman baru yang relevan dengan arah karir yang diinginkan.

Busro (2018) mengelaborasi pengembangan karier individu ke dalam tiga dimensi utama yang saling terintegrasi:

- a. Kejelasan karier (*career clarity*), dimensi ini merepresentasikan transparansi jalur promosi di dalam institusi. Indikator utamanya meliputi kejelasan skema kenaikan pangkat, aksesibilitas untuk menempati posisi manajerial (kepala atau wakil kepala satuan pendidikan), serta peluang untuk mencapai jabatan struktural tertentu berdasarkan konfigurasi organisasi yang berlaku.
- b. Pengembangan diri (*self development*), dimensi ini berfokus pada perluasan kompetensi pegawai melalui berbagai instrumen edukatif. Hal ini diukur melalui kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam pelatihan, studi ke jenjang berikutnya, terlibat aktif dalam forum ilmiah (seminar/lokakarya), serta perolehan sertifikasi keahlian melalui kursus kompetensi.
- c. Perbaikan mutu kinerja (*performance quality improvement*), dimensi ini berkaitan dengan transformasi perilaku dan sikap profesional sebagai dampak dari progresivitas karier. Indikatornya mencakup eskalasi kedisiplinan mandiri, penguatan loyalitas (kesetiaan) terhadap institusi, serta peningkatan motivasi kerja secara kolektif di lingkungan organisasi.¹³²

Selanjutnya, Sofyan (2021) berpendapat bahwa ada enam dimensi dalam pengembangan karir secara individu, yaitu:

¹³¹ Noe, 390.

¹³² Busro, *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia*, 281.

a. Prestasi kerja (*job performance*)

Merupakan fondasi paling elementer dalam eskalasi karir. Keunggulan performa kerja menjadi prasyarat utama yang menginisiasi seluruh aktivitas pengembangan karier selanjutnya.

b. Ekposur (*exposure*)

Strategi untuk membangun visibilitas di hadapan para pengambil keputusan (*decision makers*) terkait promosi dan mutasi. Tanpa eksposur yang memadai, prestasi individu berisiko tidak terdeteksi sehingga menghambat pencapaian sasaran karier.

c. Permintaan berhenti (*resignation*)

Merupakan keputusan strategis untuk meninggalkan organisasi apabila individu menemukan peluang akselerasi karier yang lebih signifikan di institusi lain guna mencapai target profesionalnya.

d. Kesetiaan pada organisasi (*organizational loyalty*)

Komitmen jangka panjang terhadap institusi sebagai basis kemajuan karier. Tingkat loyalitas ini umumnya menunjukkan pola yang berbeda antara pegawai senior dan pegawai baru.

e. Mentor dan Sponsor

Peran dukungan eksternal dalam organisasi. Mentor berfungsi memberikan bimbingan karier informal, sedangkan sponsor bertindak sebagai fasilitator yang menciptakan peluang strategis bagi pengembangan karier individu.

f. Kesempatan untuk berkembang (*growth opportunities*)

Proaktivitas individu dalam memanfaatkan instrumen peningkatan kapasitas, seperti pelatihan, kursus, maupun studi lanjut, yang berkontribusi pada penguatan sumber daya manusia internal sekaligus realisasi rencana karier pribadi.¹³³

Berdasarkan berbagai paparan tersebut, dapat digunakan sebagai dimensi dan variabel pengembangan karir individu, berikut pada Tabel 2.4.

¹³³ Hakim, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*, 117.

Tabel 2.4 Dimensi Pengembangan Karir Individu

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengembangan Karir Individu	Kesempatan Promosi (<i>Mathis, dkk., 2017</i>)	Promotion Opportunities
		Career Path Clarity
	<i>Coaching dan Mentoring</i> (<i>Gary Dessler, 2018; Robbins & Judge, 2019</i>)	Coaching
		Mentoring
	Perencanaan Karir Pribadi (<i>Noe, 2017</i>)	Career Goals
		Career Strategy

3. Pengembangan Karir Individu dalam Perspektif Islam

Pengembangan karier diartikan sebagai eskalasi kapasitas personal yang diupayakan oleh individu guna merealisasikan target profesional yang telah digariskan oleh organisasi. Dalam upaya memanifestasikan tujuan masa depan tersebut, seorang pegawai dituntut untuk memiliki orientasi yang terarah serta fokus yang konsisten terhadap tanggung jawab pekerjaannya. Prinsip profesionalisme ini selaras dengan keteladanan Rasulullah SAW yang senantiasa mengintegrasikan visi masa depan dalam setiap aktivitasnya, sehingga seluruh tindakan bersifat strategis dan terukur. Fondasi teologis mengenai pentingnya perencanaan masa depan dan evaluasi diri ini dimaktubkan Al-Qur'an dalam Surah Al-Hasyr ayat 18 dibawah ini, mengamanatkan setiap jiwa untuk mencermati segala sesuatu untuk hari esok.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ
بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat). Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”

Interpretasi terhadap QS. Al-Hasyr ayat 18 dalam pandangan Ghoffar dkk. (2004)¹³⁴ menekankan esensi takwa sebagai fondasi menjalankan perintah serta menjauhi larangan Allah SWT. Ayat ini menginstruksikan urgensi melakukan muhasabah atau evaluasi mandiri terhadap setiap tindakan sebelum datangnya hari pertanggungjawaban. Dalam dimensi profesional, hal ini diartikan sebagai kewajiban individu untuk secara proaktif mengakumulasi “tabungan” berupa amal saleh dan kontribusi produktif sebagai bekal masa depan. Kesadaran akan pengawasan Allah yang bersifat absolut (*omniscience*) menuntut setiap individu untuk bekerja dengan integritas tinggi. Keteladanan Rasulullah SAW dalam memproyeksikan masa depan melalui perencanaan yang matang menegaskan bahwa pengembangan karier bukan sekadar upaya duniawi, melainkan bentuk ketaatan atas perintah Ilahi untuk mempersiapkan hari esok yang lebih baik

E. Kepuasan Kerja

Fenomena psikologis yang bersifat partikular dan subjektif merupakan dasar dari kepuasan kerja. Individu mengonstruksi tingkat kepuasan dengan berbeda, yang sangat dipengaruhi oleh sistem nilai personal serta persepsi masing-masing terhadap makna kerja. Sebuah profesi dinilai bermakna bagi seorang pegawai apabila aktivitas tersebut mampu mengakomodasi kebutuhan personal secara optimal dan memberikan kepuasan emosional.¹³⁵ Oleh karena itu, terdapat korelasi positif antara derajat keselarasan berbagai segi pekerjaan dengan ekspektasi individu, semakin tinggi tingkat kecocokan antara realitas pekerjaan dengan keinginan pegawai, maka semakin signifikan pula tingkat kepuasan kerja yang dihasilkan.

¹³⁴ M. Abdul Ghoffar, Abdurrahim Mu'thi, and Abu Ihsan Al-Atsari, “Tafsir Ibnu Katsir,” in *Lubaabut Tafsir Min Ibni Katsir*, ed. Yusuf Harun et al., III (Bogor: Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2004), 123.

¹³⁵ Akhmad Muhammadin et al., *Teori Dan Perilaku Organisasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021), 18.

1. Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dikonseptualisasikan secara multidimensi oleh para ahli sebagai respons afektif dan evaluatif individu terhadap profesinya. Gibson¹³⁶ dan Wexley & Yulk¹³⁷, menitikberatkan kepuasan kerja pada manifestasi sikap serta perasaan personal pegawai terhadap dinamika pekerjaannya. Senada dengan hal tersebut, Handoko¹³⁸ dan Werther & Davis¹³⁹ mendefinisikannya sebagai kondisi emosional atau cara pandang yang menentukan apakah sebuah pekerjaan dipersepsikan menyenangkan atau tidak.

Lebih mendalam, Hasibuan¹⁴⁰ melihatnya sebagai perasaan yang menyokong keterikatan pegawai terhadap pekerjaan maupun kondisi dirinya, sementara Busro¹⁴¹ menekankan bahwa kepuasan merupakan hasil interaksi simbiotik antara manusia dengan lingkungan kerjanya. Secara komparatif, Robbins dan Judge (2017)¹⁴² memberikan perspektif berbasis keadilan, di mana kepuasan kerja tercermin dari sikap alamiah individu terhadap *gap* antara jumlah apresiasi dengan ekspektasi penghargaan yang diharapkan seharusnya diperoleh.

Secara komprehensif, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai refleksi emosional dan afektif individu terhadap pengalaman profesionalnya, yang terbentuk melalui evaluasi subjektif atas sejauh mana realitas pekerjaan mampu mengakomodasi kebutuhan, ekspektasi, dan sistem nilai personal. Kepuasan ini mempresentasikan manifestasi sikap pegawai yang dipicu

¹³⁶ James L. Gibson et al., *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, XIV (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012), 181.

¹³⁷ Kenrreth Wexley and Gary A. Yulk, *Perilaku Orgonisasi Dan Psikologi Personalialia* (Jakarta: Bina Aksara, 1998), 177.

¹³⁸ Hani T Handoko, *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2014), 193.

¹³⁹ Keith Davis and Newstroom Werther, *Human Behaviour at Work: Organization Behaviour* (Singapura: McGraw-Hill, 1998), 105.

¹⁴⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rev. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 202.

¹⁴¹ Busro, *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia*, 104.

¹⁴² Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 78.

oleh derajat sinkronisasi antara harapan individu dengan kompensasi, penghargaan, serta dinamika lingkungan kerja yang diterima secara faktual.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Covey (1997) mengidentifikasi tiga determinan yang memengaruhi fluktuasi kepuasan kerja individu dalam sebuah ekosistem organisasi¹⁴³:

a. Faktor Relasional dan Lingkungan Kerja

Dimensi ini mencakup kualitas interaksi vertikal antara manajer dan pegawai, serta interaksi horizontal antar-rekan kerja. Selain itu, aspek fisik dan kondisi lingkungan kerja, dinamika sosial, pengaruh (sugesti) dari kolega, serta stabilitas emosional dalam situasi kerja turut membentuk persepsi kepuasan ini.

b. Faktor Individual

Fokus pada karakteristik personal pegawai yang meliputi disposisi atau sikap terhadap profesi yang dijalani, serta faktor demografis seperti usia produktif dan latar belakang gender yang memengaruhi cara individu merespons tuntutan pekerjaan.

c. Faktor Eksternal

Determinan di luar lingkup formal organisasi yang memiliki pengaruh signifikan, seperti harmoni dalam kehidupan keluarga, kesempatan untuk rekreasi, serta tingkat pendidikan yang memengaruhi ekspektasi dan kapabilitas individu.

Marnis (2014)¹⁴⁴ mengidentifikasi enam faktor determinan yang secara signifikan membentuk kepuasan kerja seorang pegawai dalam organisasi:

a. Kompensasi (Gaji), merujuk pada akumulasi imbalan finansial yang diterima individu sebagai konsekuensi dari performa kerjanya, dengan penekanan pada aspek kecukupan terhadap kebutuhan serta persepsi keadilan distributif.

¹⁴³ Stephen R. Covey, *The Seven Habits Ff Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (New York: Summit, 1997).

¹⁴⁴ Priyono and Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 274.

- b. Karakteristik pekerjaan, menitikberatkan pada substansi atau isi tugas yang dijalankan, mencakup sejauh mana elemen-elemen di dalam pekerjaan tersebut mampu memberikan stimulasi dan kepuasan intrinsik bagi pegawai.
- c. Sinergi rekan sejawat, berkaitan dengan kualitas interaksi sosial dan kolaborasi dengan rekan kerja yang menjadi mitra dalam aktivitas operasional sehari-hari.
- d. Kualitas supervisi (atasan), merujuk pada peran manajerial dalam memberikan instruksi, bimbingan, serta arahan teknis yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas.
- e. Peluang promosi, kemungkinan eskalasi karier individu melalui kenaikan hierarki jabatan sebagai bentuk apresiasi terhadap kompetensi dan masa kerja.
- f. Lingkungan kerja, melingkupi kondisi kenyamanan fisik di lingkup kerja serta atmosfer psikologis yang memengaruhi stabilitas mental pegawai selama bertugas.

Moh. As'ad (2004)¹⁴⁵ mengklasifikasikan beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ke dalam empat dimensi fundamental:

- a. Dimensi psikologis, berkaitan dengan kondisi kejiwaan dan aspek internal pegawai yang meliputi minat terhadap profesi, rasa aman dan ketenteraman dalam bertugas, serta kesesuaian antara bakat dengan keterampilan yang dimiliki.
- b. Dimensi sosial, berfokus pada kualitas interaksi dan relasi sosial di lingkungan kerja, baik hubungan horizontal antar rekan sejawat maupun hubungan vertikal antara bawahan dengan atasan.
- c. Dimensi fisik, mencakup kondisi material lingkungan kerja serta keadaan biologis pegawai. Hal ini meliputi ergonomi ruang kerja, sistem pencahayaan, sirkulasi udara, pengaturan durasi kerja dan waktu istirahat, hingga faktor kesehatan dan usia pegawai.

¹⁴⁵ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, IV (Yogyakarta: Liberty, 2004), 115.

- d. Dimensi finansial, berkaitan dengan instrumen kesejahteraan dan jaminan hari depan pegawai, yang mencakup objektivitas besaran gaji, jaminan sosial, tunjangan, peluang promosi, serta penyediaan fasilitas penunjang lainnya.

Luthans (2005)¹⁴⁶, merumuskan enam dimensi utama yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan penekanan pada interaksi antara karakteristik pekerjaan dan lingkungan sosial:

- a. Karakteristik pekerjaan (*the work it self*), kepuasan bersumber dari tugas yang menantang, peluang pembelajaran, dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks guru, terpenuhinya aspek kreativitas dan kompleksitas tugas menjadi faktor kunci yang menghubungkan kepribadian individu dengan kepuasan kerja.
- b. Kompensasi (Gaji), merupakan instrumen finansial yang dipandang sebagai refleksi penghargaan manajemen terhadap kontribusi pegawai. Kepuasan pada dimensi ini ditentukan oleh persepsi keadilan komparatif, baik secara internal maupun eksternal organisasi.
- c. Peluang promosi, kesempatan untuk mengalami mobilitas vertikal dalam hierarki organisasi. Promosi dipandang sebagai simbol kesuksesan karir dan apresiasi atas dedikasi pegawai.
- d. Kualitas supervisi (pengawasan), merupakan kapasitas pimpinan dalam memberikan bantuan teknis serta dukungan perilaku. Kepuasan dipengaruhi oleh dua gaya kepemimpinan yaitu orientasi pada kesejahteraan personal pegawai (*employee centered*) dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis (*participative management*).
- e. Sinergi rekan, kaliber kompetensi teknis serta dukungan sosial kolega. Kepuasan cenderung lebih tinggi pada kelompok yang memiliki ketergantungan tugas yang positif serta kohesi terhadap aturan tim yang kuat.

¹⁴⁶ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005), 243.

- f. Kondisi lingkungan, keadaan fisik serta suasana di area kerja. Efek lingkungan kerja bersifat sistemik, karena kondisi yang mendukung akan memelihara kepuasan, sedangkan kendala lingkungan kerja yang buruk akan memicu ketidakpuasan secara instan.

Lebih lanjut, Sedarmayanti (2009)¹⁴⁷ mengklasifikasikan dimensi kepuasan kerja ke dalam tiga kategori fundamental yang mencakup aspek eksternal, substansial, dan personal:

- a. *External Satisfaction* (di luar pekerjaan), berkaitan dengan kompensasi atau pendapatan yang diterima, jaminan rasa aman dalam bekerja, serta status atau kedudukan struktural yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.
- b. *Internal Satisfaction* (terhadap pekerjaan), berfokus pada substansi aktivitas kerja itu sendiri, yang meliputi minat profesional terhadap tugas, ketersediaan peluang untuk berkembang atau maju, serta prestise yang melekat pada posisi tersebut di dalam organisasi.
- c. *Individual Satisfaction* (kepuasan psikologis-profesional), merupakan dimensi terdalam yang berkaitan dengan kepuasan pribadi dan munculnya rasa bangga (*professional pride*) atas profesi yang dijalani.

Berdasarkan berbagai paparan diatas tersebut, dapat dijadikan landasan dimensi variabel dari kepuasan kerja, berikut pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepuasan Kerja	External Satisfaction (Sedarmayanti 2009)	Tingkat pendapatan yang diterima
		Rasa aman dalam pekerjaan
		Kedudukan atau status jabatan yang dimiliki
	Internal Satisfaction (Sedarmayanti 2009)	Minat dan kesenangan terhadap pekerjaan

¹⁴⁷ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, 58.

		Peluang untuk berkembang atau promosi
		Pengakuan atau prestise dalam organisasi
	Individual Satisfaction (Sedarmayanti 2009)	Kebanggaan terhadap profesi
		Perasaan puas terhadap pencapaian pribadi

3. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Paradigma Islam, menyatakan bahwa aktivitas bekerja diposisikan sama dengan manifestasi ibadah yang menuntut pencapaian derajat Ihsan yakni kondisi di mana seorang hamba bekerja dengan kesadaran penuh seolah-olah sedang menghadap Allah SWT, atau setidaknya merasa senantiasa berada dalam pengawasan-Nya (*Muraqabah*). Kepuasan kerja dalam perspektif ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian material, melainkan pada pencarian ridha Allah SWT melalui keseimbangan hak dan kewajiban antara pemberi kerja dan pegawai.

Dalam perspektif ini, prinsip keadilan distributif menjadi krusial karena kegagalan institusi dalam memberikan kompensasi yang proporsional terhadap kontribusi guru dikategorikan sebagai tindakan zalim yang secara teologis dan manajerial memicu ketidakpuasan. Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam konteks Islam merupakan integrasi antara pemenuhan hak-hak duniawi (gaji yang adil) dengan pengamalan nilai-nilai spiritual seperti ikhlas (ketulusan niat), sabar (keteguhan dalam proses), dan syukur (apresiasi atas hasil).

Keridhaan Allah SWT dalam konteks aktivitas profesional hanya dapat dicapai apabila seorang individu melaksanakan tugasnya dengan derajat kesempurnaan dan profesionalisme yang tinggi (*itqan*). Berdasarkan paparan Qardhawi (1999)¹⁴⁸ sebagaimana *qaul* Rasulullah SAW, “Allah

¹⁴⁸ Yusuf Qardhawi, *Al-Aqlu Wa Al-Ilm Fi Al-Qur'an Al-Karim*, Terj. Abdul Hayyie Al-Kattani and Irfan Salim, II (Jakarta: Gema Insani Press, 1999), 127.

SWT sangat mencintai hamba-Nya yang melakukan suatu pekerjaan secara tuntas, tekun, dan profesional”, baik dalam urusan ukhrawi maupun duniawi. Dalam perspektif ini, kepuasan kerja sejati (ridha) bukan hanya berasal dari pemenuhan hak material, melainkan dari kesadaran spiritual bahwa kualitas kerja yang prima merupakan bentuk manifestasi cinta kepada Sang Pencipta.

Prinsip kepuasan berbasis keridaan ini secara eksplisit tercermin dalam nilai-nilai yang terkandung pada QS. At-Taubah ayat 59, yang menekankan pentingnya sikap kecukupan dan ketawalan atas ketetapan Allah serta rasul-Nya.

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ ﴿٥٩﴾

Artinya: “Seandainya mereka benar-benar rida dengan apa yang diberikan kepada mereka oleh Allah dan Rasul-Nya, dan berkata, “Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan kepada kami sebagian dari karunia-Nya, dan (demikian pula) Rasul-Nya. Sesungguhnya kami adalah orang-orang yang selalu hanya berharap kepada Allah.”

Lebih mendalam, QS. At-Taubah ayat 105 menegaskan kewajiban bagi setiap individu untuk bersikap proaktif dalam beramal dan bekerja secara nyata.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Dzat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Ayat diatas mengonstruksi sebuah paradigma pengawasan berlapis (*multi-layered monitoring*), di mana performa kerja tidak hanya disaksikan oleh sesama manusia dan Rasul-Nya, melainkan dalam pengawasan absolut Allah SWT. Perspektif manajemen dalam ayat ini menekankan pada aspek akuntabilitas dan transparansi hasil kerja, di mana setiap kontribusi profesional akan mendapatkan penilaian yang objektif dan eskatologis, yang pada akhirnya membentuk rasa kepuasan melalui keyakinan tidak ada dedikasi yang percuma di hadapan Sang Pencipta.

F. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abiodun Ashade dan Akanbi Ashade (2024) dengan judul “*Revolutionizing Teacher Productivity: Unravelling the Secret of High-Performance Work System in Strategic Human Resource Management*” menunjukkan bahwa penerapan HPWS di sektor pendidikan memaparkan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan yang terintegrasi dan strategis memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas kerja tenaga pendidik, sehingga memperkuat asumsi jika perencanaan sumber daya pendidikan memiliki signifikansi positif terhadap produktivitas kerja.¹⁴⁹

High-performance work systems (HPWS) merupakan seperangkat program strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dikhususkan untuk *upgrading* keterampilan, keterlibatan, dan produktivitas tenaga kerja melalui pengelolaan yang terencana dan terintegrasi. HPWS ini meliputi elemen-elemen utama seperti perekrutan dan *plotting* tenaga pendidik yang efektif, pelatihan dan pengembangan profesional berkelanjutan, penilaian kinerja, kompensasi yang kompetitif, serta

¹⁴⁹ Rihanat Abiodun Ashade and Shareef Akanbi Ashade, “No Title,” *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)* 10, no. 3 (2024): 561–76, <https://doi.org/10.46328/ijres.3414>.

keterlibatan guru dalam menentukan keputusan. Dalam konteks organisasi pendidikan, sistem ini mencerminkan bentuk nyata dari perencanaan sumber daya pendidikan yang komprehensif karena mencakup pengelolaan *human capital* dan *non-human capital* yang diperlukan mencapai tujuan pendidikan. Secara spesifik, HPWS bukan hanya berfokus terhadap pengelolaan tenaga pendidik, melainkan juga pada penataan strategis terhadap berbagai elemen sumber daya pendidikan yang secara kolektif mendorong peningkatan produktivitas kerja guru dan efektivitas lembaga pendidikan. Oleh karenanya, dapat disimpulkan bahwa efektivitas perencanaan sumber daya pendidikan menjadi determinan urgen dalam mendorong terciptanya produktivitas kerja yang tinggi di sektor pendidikan.

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja.

2. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Godwin, Edwinah, dan Okocha (2022) dengan judul “*Human Resources Planning and Organizational Effectiveness of Deposit Money Banks in Port Harcourt*” menegaskan bahwa kegiatan perencanaan sumber daya baik manusia, fasilitas, teknologi, tata kelola, keuangan, dan pemasaran membuat organisasi memiliki tenaga dan sumber daya yang “tepat di waktu yang tepat”. Keadaan seperti inilah yang mendukung kompetensi dan peluang karir individu terus berkembang.¹⁵⁰

Hasil penelitian ini juga relevan untuk pengembangan karir dalam konteks lembaga pendidikan. Mengingat, lembaga pendidikan juga memerlukan perencanaan sumber daya yang komprehensif agar seluruh elemen baik tenaga pendidik, sarana dan prasarana, metode pembelajaran, pendanaan, maupun strategi pemasaran pendidikan dapat dikelola secara

¹⁵⁰ Kornom Godwin et al., “Human Resources Planning and Organizational Effectiveness of Deposit Money Banks in Port Harcourt,” *Global Academic Journal of Economics and Business* 4, no. 5 (2022): 163–71, <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.002>.

efektif. Melalui perencanaan sumber daya yang terintegrasi, lembaga pendidikan mampu memastikan kesesuaian antara *organizational needs* dan kapabilitas personal yang ada di dalamnya. Hal ini secara langsung mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kompetensi, peluang promosi, serta pengembangan karir tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan itu, perencanaan sumber daya yang baik tidak hanya berkontribusi pada efektivitas organisasi, tetapi juga berperan penting dalam membangun jalur karir yang berkelanjutan bagi setiap individu di dalam institusi pendidikan.

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu.

3. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja

Penelitian Octavia, dkk., (2023) dengan judul “*Key Factors of Educational CRM Success and Institution Performance: a SEM Analysis*” menunjukkan bahwa penerapan CRM di institusi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja institusi termasuk proses pengajaran dan hubungan pemangku kepentingan yang efektif terhadap kinerja staf dan guru.¹⁵¹

Hasil temuan tersebut memberikan gambaran implementasi CRM di institusi pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja institusi termasuk proses pengajaran dan hubungan pemangku kepentingan yang berdampak positif pada kinerja staf dan guru. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan hubungan yang efektif dengan berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, merupakan bagian dari strategi manajerial yang mampu memperkuat koordinasi sumber daya dan memperbaiki proses operasional lembaga pendidikan. Penerapan CRM pendidikan bukan sekadar teknologi informasi, tetapi juga berperan sebagai strategi yang mendukung perencanaan dan pengelolaan sumber daya

¹⁵¹ Octavia et al., “Key Factors of Educational CRM Success and Institution Performance: A SEM Analysis.”

pendidikan secara lebih terintegrasi, terutama dalam aspek komunikasi, pelayanan, dan peningkatan kualitas interaksi akademik. Dengan demikian, keberhasilan implementasi CRM berpotensi menciptakan sistem kerja yang kolaboratif, memperkuat komitmen tenaga pendidik, serta menciptakan habit dan kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan yang produktif.

H₃: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja.

4. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu

Temuan Shalihati, dkk., (2025) dengan judul “*Mapping Customer Relationship Management Research in Higher Education: Trends and Future Directions*” menunjukkan hasil bahwa CRM bukanlah sebatas perangkat pemasaran, melainkan platform yang mendukung pengembangan tenaga kerja dan pengembangan keterampilan staf, seperti pelacakan karir, fasilitas pengembangan, dan peningkatan kapasitas staf. Penelitian ini melaporkan hubungan positif antara adopsi EdCRM dan kapabilitas institusi terhadap aspek pengembangan staf termasuk pengembangan karir individu.¹⁵²

Implementasi CRM memungkinkan karyawan untuk berinteraksi secara lebih efektif dengan pelanggan, mengasah kemampuan komunikasi, analisis data, serta pemecahan masalah yang menjadi bagian penting dalam peningkatan kapasitas profesional mereka. Selain itu, sistem CRM yang terintegrasi dengan strategi manajemen sumber daya manusia dapat mengkonstruksi lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, pengembangan keterampilan, dan peluang karir bagi setiap individu. Dengan demikian, penerapan CRM berperan sebagai instrumen yang mendorong pertumbuhan karir individu melalui peningkatan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan partisipasi, dengan tujuan dapat berdampak positif terhadap kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

¹⁵² Shalihati et al., “Mapping Customer Relationship Management Research in Higher Education: Trends and Future Directions.”

H₄: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu.

5. Pengaruh Produktivitas Kerja terhadap Pengembangan Karir Individu

Berdasarkan penelitian oleh Nizam, dkk (2025) dengan judul “*The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Work-Related Stress, Productivity and Turnover Intention Among Employees of Private Higher Learning Institution*” menunjukkan bahwa pada sektor pendidikan tinggi menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan berkaitan erat dengan berbagai hasil kerja individu seperti retensi, pengembangan profesional, dan keberhasilan karir.¹⁵³ Pandangan ini menunjukkan bahwa dalam bidang perilaku organisasi pendidikan, produktivitas kerja menjadi salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan karir individu. Produktivitas yang tinggi merepresentasikan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya menjadi dasar dalam penilaian kinerja, promosi, serta pengembangan karir.

Selain itu, penelitian oleh Kosasih, dkk. (2023) dengan judul “*The Influence of the Work Environment and Career Development on Employee Productivity Mediated by Job Satisfaction*” menunjukkan bahwa hubungan antara faktor kerja dan produktivitas memiliki konsekuensi langsung terhadap pencapaian individu dalam organisasi, termasuk pengembangan karir dan keberhasilan jangka panjang.¹⁵⁴ Pandangan ini menunjukkan bahwa kinerja dan produktivitas individu memiliki hubungan yang signifikan dengan pencapaian karir, baik dalam bentuk peningkatan posisi,

¹⁵³ Arie Adriana Mohammad Nizam, Aziz Jamal, and Izati Aqilah Muhsin, “The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Work-Related Stress, Productivity and Turnover Intention among Employees of Private Higher Learning Institution,” *IJRISS: International Journal of Research and Innovation in Social Science* 9, no. 3 (2025): 4161, <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300331>.

¹⁵⁴ Kosasih, Ni Desak Made Santi Diwyarthi, and Fitri Rezeki, “The Influence of the Work Environment and Career Development on Employee Productivity Mediated by Job Satisfaction,” *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi* 11, no. 2 (2023): 367, <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v11i2.659>.

pengakuan profesional, maupun peluang pengembangan diri. Selainnya, studi empiris ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan produktivitas kerja akan berdampak pada outcome individu, termasuk pengembangan karir dan keberlanjutan profesional.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi level produktivitas kerja individu, maka semakin besar peluang individu tersebut mencapai pengembangan karir yang lebih baik. Produktivitas kerja menjadi modal utama dalam membangun reputasi profesional serta memperoleh peluang promosi dan pengembangan diri di dalam organisasi.

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Produktivitas Kerja terhadap Pengembangan Karir Individu.

6. Kepuasan Kerja sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja

Kajian empiris oleh Khan dkk. (2019) dengan judul “*The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector*” menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia sebagai indikator dari manajemen sumber daya pendidikan memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja personal melalui peran variabel intervening yang signifikan berupa kepuasan kerja.¹⁵⁵ Realita ini menunjukkan kepuasan kerja menjadi peran sebagai alat penting yang menjembatani pengaruh praktik pengelolaan sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja individu. Selain itu, penelitian dalam *European Management Journal* oleh Stirpe dkk. (2022) dengan judul “*Satisfaction with HR Practices and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Engagement and Health*” menunjukkan bahwa kepuasan terhadap praktik sumber daya manusia memperkuat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi

¹⁵⁵ Muhammad Asad Khan et al., “The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector,” *AIMI: International Journal of Organizational Leadership* 8 (2019): 78, <https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>.

melalui peningkatan keterlibatan kerja.¹⁵⁶ Sintesis ini menegaskan bahwa kepuasan kerja mendorong keterlibatan individu dalam pekerjaan sehingga memperkuat dampak praktik organisasi terhadap kinerja.

Kedua temuan tersebut menunjukkan jalan bahwa efektivitas perencanaan sumber daya pendidikan (ERP) terhadap produktivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh tingkat kepuasan kerja individu. Dengan demikian, kepuasan kerja menjalankan fungsi sebagai variabel yang memperkuat hubungan perencanaan sumber daya pendidikan dengan produktivitas kerja.

H6: Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja.

7. Kepuasan Kerja sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu

Penelitian oleh Shahzad, dkk. (2024) dengan judul “*Assessing the Impact of Strategic HR Practices on Talent Retention Through Job Satisfaction and Work Engagement: Moderating Role of Psychological Empowerment*” menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya berpengaruh terhadap pengembangan individu dan retensi talenta melalui *job satisfaction* dan keterlibatan aktif dalam pekerjaan sebagai mekanisme penting dalam organisasi.¹⁵⁷ Pandangan ini menunjukkan kepuasan kerja memiliki peran untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen individu sehingga mendorong optimalisasi pengembangan karir.

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan sumber daya dalam mendorong pengembangan karir individu sangat bergantung pada bagaimana individu merasakan kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja meningkatkan kesiapan individu untuk memanfaatkan peluang

¹⁵⁶ Luigi Stirpe, Silvia Profili, and Alessia Sammarra, “Satisfaction with HR Practices and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Engagement and Health,” *European Management Journal* 40 (2022): 295, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>.

¹⁵⁷ Muhammad Farrukh Shahzad et al., “Assessing the Impact of Strategic HR Practices on Talent Retention Through Job Satisfaction and Work Engagement: Moderating Role of Psychological Empowerment,” *Sage Journals*, 2024, 1, <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440241281836>.

pengembangan yang disediakan organisasi, sehingga memperkuat hubungan antara perencanaan sumber daya pendidikan dan pengembangan karir individu.

H7: Kepuasan Kerja mampu memoderasi pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu.

8. Kepuasan Kerja sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja

Penelitian Sitorus dan Mesra (2023) dengan judul “*The Effect of The Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable in The Binjai City Social Service*” menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara faktor organisasi dan kinerja pegawai.¹⁵⁸ Realita tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mampu memperkuat pengaruh kondisi organisasi terhadap kinerja melalui stimulasi motivasi kerja yang lebih tinggi pada setiap individu dalam organisasi tersebut. Selain itu, penelitian dalam *European Management Journal* oleh Stirpe, dkk. (2022) dengan judul “*Satisfaction with HR Practices and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Engagement and Health*” menegaskan bahwa kepuasan terhadap sistem dan praktik organisasi memperkuat kontribusi individu pada kinerja berdasarkan peningkatan keterlibatan kerja.¹⁵⁹ Hal ini memperlihatkan bahwa personal yang puas terhadap praktik organisasi lebih condong memiliki keterlibatan kerja yang tinggi sehingga kinerjanya meningkat.

Dalam konteks manajemen hubungan pelanggan (CRM), kepuasan kerja menjadi alasan penting yang memvalidasi efektivitas penggunaan sistem dalam meningkatkan produktivitas kerja. Individu yang puas cenderung lebih adaptif terhadap sistem CRM dan lebih aktif dalam

¹⁵⁸ Hendra Fereddy Sitorus and Mesra B, “The Effect of The Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable in The Binjai City Social Service,” *Ijmea: International Journal of Management, Economic and Accounting* 3, no. 1 (2025): 1385, <https://doi.org/https://doi.org/10.61306/ijmea>.

¹⁵⁹ Stirpe, Profili, and Sammarra, “Satisfaction with HR Practices and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Engagement and Health,” 304.

mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

H8: Kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja.

9. Kepuasan Kerja sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu

Kajian Febrina (2024) dengan judul “*The Role of Job Satisfaction in Mediating Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Performance*” memaparkan bahwa pengaruh praktik organisasi terhadap kinerja dan pengembangan individu diperkuat oleh peran kepuasan kerja.¹⁶⁰ Temuan ini menunjukkan kepuasan kerja dapat meningkatkan efektivitas praktik organisasi dalam mendorong pengembangan kompetensi dan kinerja individu.

Hal ini menunjukkan bahwasannya dalam konteks CRM, kepuasan kerja menentukan sejauh mana individu mampu memanfaatkan sistem sebagai sarana pengembangan karir. Tingginya kepuasan kerja berdampak kuatnya pengaruh CRM terhadap peningkatan kapasitas profesional dan pengembangan karir individu.

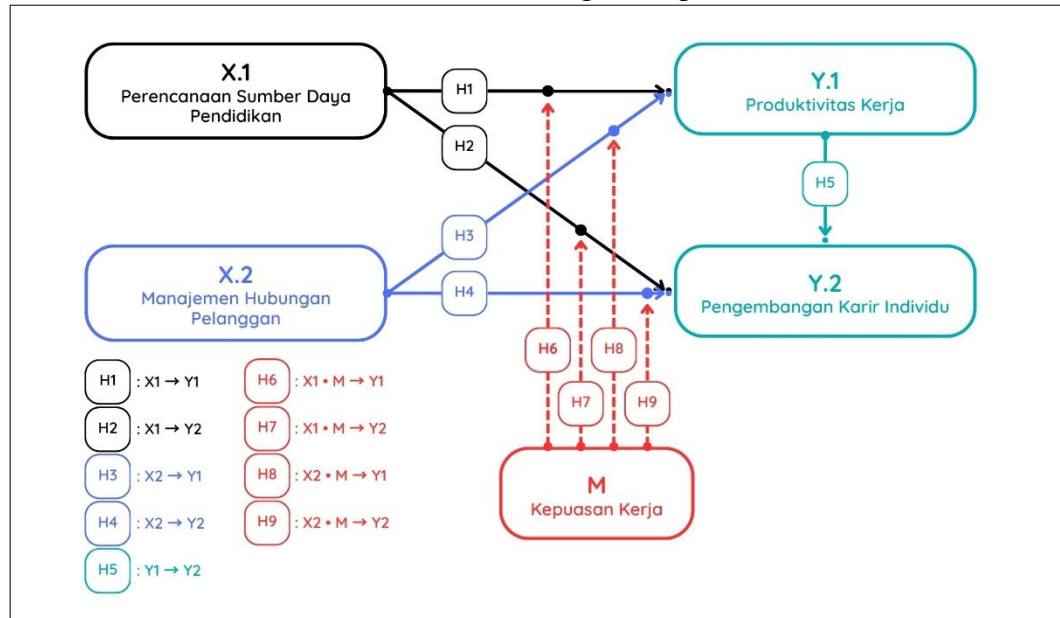
H9: Kepuasan kerja mampu memoderasi pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu.

G. Kerangka Berpikir

Sintesis konseptual yang diderivasi dari berbagai teori dan proposisi relevan terhadap problematika penelitian biasa disebut sebagai kerangka berpikir. Konstruksi ini berfungsi sebagai fondasi teoretis untuk membangun asumsi-asumsi ilmiah yang dipetakan dalam sebuah alur logika yang koheren. Berdasarkan integrasi kajian berbagai variabel, disajikan berikut dalam Gambar 2.1 yang memvisualisasikan alur pemikiran dalam penelitian ini.

¹⁶⁰ Sindy Cahya Febrina, “The Role of Job Satisfaction in Mediating Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Performance,” *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri* 10, no. 1 (2025): 70, <https://doi.org/https://doi.org/10.30737/ekonika.v10i1.6368>.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yang berfokus pada eksplanasi hubungan kausalitas antar-variabel melalui pengujian hipotesis berbasis inferensi statistik.¹⁶¹ Pemilihan desain eksplanatori ini didasarkan pada tujuan penelitian untuk menguji serta menganalisis signifikansi pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (X1) dan Manajemen Hubungan Pelanggan (X2) terhadap Produktivitas Kerja (Y1) serta Pengembangan Karier Individu (Y2). Selain itu, penelitian ini menempatkan Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel moderator untuk mengevaluasi sejauh mana variabel tersebut mampu memperkuat atau memperlemah hubungan fungsional di dalam model penelitian.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui survei menggunakan instrumen kuesioner dengan Skala Likert. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis perangkat lunak AMOS (*Analysis of Moment Structures*)¹⁶² versi 31. Implementasi model SEM ini dipilih karena kemampuannya dalam menguji hubungan kausalitas, baik pengaruh langsung (*direct effect*) maupun pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) secara simultan dalam satu model yang terintegrasi. Selain itu, teknik ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis jalur (*path analysis*) guna mengidentifikasi besaran serta kekuatan pengaruh moderasi di antara variabel-variabel yang diestimasi secara akurat.

¹⁶¹ Augusty Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Desertasi Ilmu Manajemen*, V (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014), 10–11.

¹⁶² Siswoyo Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS, I* (Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2016), 10–13.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Struktur variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama guna menggambarkan alur kausalitas dalam model struktural:

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*) atau Variabel Eksogen, merupakan variabel yang memberikan pengaruh, menjadi sebab perubahan, atau memicu timbulnya variabel lain. Dalam model SEM, variabel ini bersifat mandiri dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain di dalam model yang diuji.
2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) atau Variabel Endogen, merupakan variabel yang nilainya ditentukan atau dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Variabel ini diposisikan sebagai akibat atau luaran (*outcome*) dari interaksi variabel-variabel eksogen.
3. Variabel Moderator, merupakan variabel yang memiliki fungsi strategis untuk memperkuat atau memperlemah hubungan fungsional antara variabel eksogen (*independen*) dengan variabel endogen (*dependen*). Dalam literatur metodologi, variabel ini sering diklasifikasikan sebagai variabel independen kedua karena sifatnya yang mampu memodifikasi arah dan kekuatan pengaruh antar-variabel.¹⁶³

Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan tiga macam variabel diatas tersebut meliputi:

1. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah:
 - a. Produktivitas Kerja atau *Work Productivity* (Y1)
 - b. Pengembangan Karir Individu atau *Individual Career Development* (Y2)
2. Variabel eksogen merupakan faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dan pengembangan karir individu yang meliputi dua variabel yaitu:
 - a. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan atau *Educational Resource Planning* (X1)
 - b. Manajemen Hubungan Pelanggan atau *Customer Relationship Management* (X2)

¹⁶³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, XIX (Bandung: Alfabeta, 2013), 81.

3. Variabel moderator atau variabel yang bisa memperkuat atau memperlemah hubungan antara produktivitas kerja dan pengembangan karir individu dengan perencanaan sumber daya pendidikan dan manajemen hubungan pelanggan adalah Kepuasan Kerja atau *Job Satisfaction* (M).

C. Variabel Penelitian

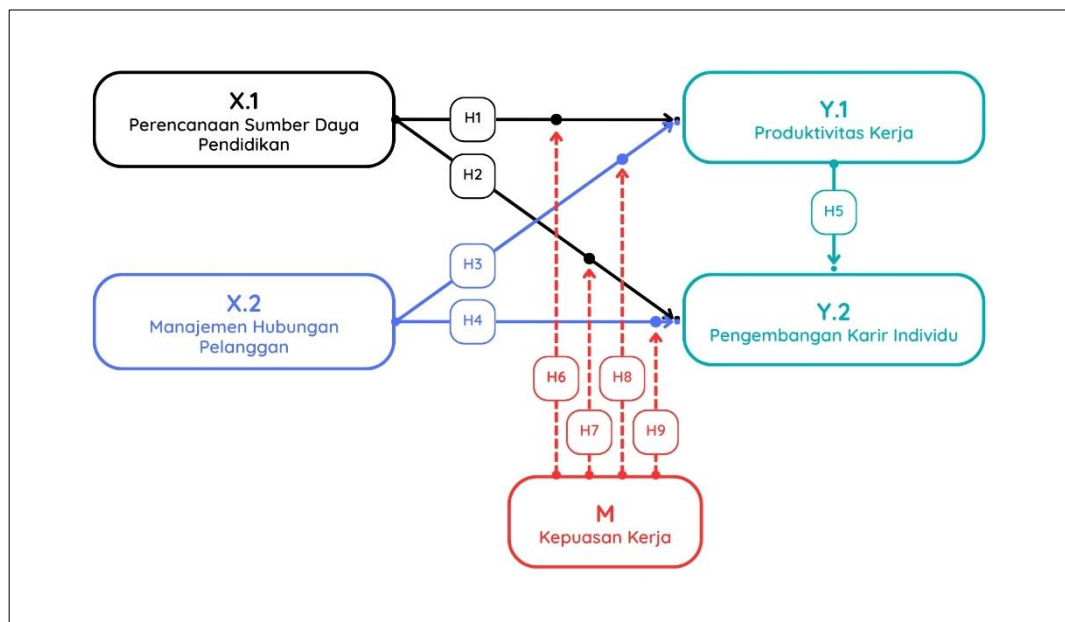
Dalam metodologi kuantitatif, variabel memegang peranan sentral sebagai objek observasi yang ditentukan oleh peneliti untuk dieksplorasi informasinya secara mendalam.¹⁶⁴ Secara konseptual, Sugiyono (2013) mendefinisikan variabel penelitian sebagai suatu atribut, sifat, maupun nilai yang melekat pada personil, objek, atau fenomena tertentu yang memiliki variabilitas spesifik. Atribut tersebut dipilih secara sengaja oleh peneliti sebagai fokus studi untuk dianalisis sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan ilmiah yang komprehensif.¹⁶⁵ Dalam kerangka model struktural penelitian ini, variabel-variabel tersebut dikategorikan menjadi variabel eksogen (bebas), variabel endogen (terikat), serta variabel moderator yang secara kolektif membentuk alur hubungan fungsional yang diteliti.

Penelitian ini mengoperasionalkan lima variabel yang saling berinteraksi dalam sebuah model struktural. Terdiri dari dua variabel eksogen (bebas), yakni *Educational Resource Planning* (X1) dan *Customer Relationship Management* (X2); dua variabel endogen (terikat), yaitu Produktivitas Kerja (Y1) dan Pengembangan Karier Individu (Y2); serta satu variabel moderator, yaitu Kepuasan Kerja (M). Seluruh variabel tersebut diturunkan ke dalam indikator-indikator empiris yang berlandaskan pada sintesis teori para ahli dan perspektif nilai organisasi. Guna memberikan visualisasi yang komprehensif mengenai kedudukan dan arah hubungan antar-variabel tersebut, berikut disajikan Gambar 3.1 mengenai bagan penelitian.

¹⁶⁴ Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*, II (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 59.

¹⁶⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 38.

Gambar 3.1 Variabel Penelitian



1. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan atau *Educational Resource Planning* (X1)

Merupakan proses perencanaan yang melibatkan penentuan kebutuhan sumber daya manusia, bahan (sarana dan prasarana), mesin (teknologi), metode (tata kelola), keuangan, dan pemasaran pendidikan guna mencapai efektivitas lembaga pendidikan.

2. Manajemen Hubungan Pelanggan atau *Customer Relationship Management* (X2)

Merupakan proses pengelolaan hubungan dengan pelanggan pendidikan (siswa, orang tua, dan masyarakat) untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan stakeholder.

3. Kepuasan Kerja atau *Job Satisfaction* (M)

Merupakan tingkat perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan dan harapan individu terpenuhi melalui pekerjaan tersebut.

4. Produktivitas Kerja atau *Work Productivity* (Y1)

Merupakan kemampuan individu dalam menghasilkan output kerja secara efisien dan efektif sesuai dengan standar organisasi.

5. Pengembangan Karir Individu atau *Individual Career Development* (Y2)

Merupakan proses peningkatan kompetensi, pengalaman, dan kesempatan karir seseorang di dalam organisasi.

Instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup, yakni bentuk instrumen di mana alternatif jawaban telah disusun secara sistematis sehingga responden hanya perlu memilih opsi yang tersedia. Berdasarkan pandangan Arikunto (2010)¹⁶⁶ penggunaan kuesioner memberikan sejumlah keunggulan strategis dalam riset kuantitatif, antara lain:

1. Efisiensi kehadiran, peneliti tidak diwajibkan hadir secara fisik saat pengisian instrumen oleh responden.
2. Skalabilitas distribusi, memungkinkan pengumpulan data dilakukan secara simultan kepada populasi responden yang luas dalam waktu yang bersamaan.
3. Fleksibilitas waktu, memberikan keleluasaan bagi responden untuk memberikan tanggapan sesuai dengan ketersediaan waktu mereka.
4. Objektivitas dan privasi, adanya opsi anonimitas mendorong responden untuk memberikan jawaban secara jujur, objektif, dan tanpa tekanan psikologis.

Instrumen penelitian berupa kuesioner (Lampiran 1) dikonstruksi berdasarkan sintesis landasan teoretis yang telah dipaparkan sebelumnya. Untuk menjamin validitas isi dan konsistensi pengukuran, seluruh variabel baik eksogen, endogen, maupun moderator diderivasi ke dalam dimensi dan indikator empiris yang terukur. Transformasi konsep teoretis ke dalam butir-butir pernyataan kuesioner tersebut diringkas dalam tabel operasional variabel berikut ini, yang berfungsi sebagai acuan dalam pengumpulan dan analisis data statistik.

¹⁶⁶ Suharismi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 195.

Tabel 3.1 Variabel, Dimensi, Indikator dan Item Kuesioner Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Referensi
Perencanaan Sumber Daya Pendidikan	Sumber Daya Manusia	Buy	1	Alwi S. dalam Fatah Yasin, 2011
		Make	2	
	Sumber Daya Bahan	Analisis kebutuhan	3	Arikunto dalam Boko, 2020
		Pengadaan	4	Boko, 2020
	Sumber Daya Mesin	Teknis	5	Puteri, 2025
		Pedagogis	6	
		Manajerial	7	
	Sumber Daya Metode	Pengajaran	8	Lowell & Rodriguez, 2023
		Evaluasi	9	
		Manajerial	10	
		Pengembangan profesional	11	Lowell & Rodriguez, 2023
	Sumber Daya Keuangan	Perencanaan	12	Mustari, 2014
		Penganggaran	13	
		PPBS	14	Heryati & Muhsin, 2014
	Sumber Daya Pemasaran	Manajemen puncak	15	Heryati & Muhsin, 2014
		Foresight	16	
		Lingkungan internal & eksternal	17	
		Konsekuensi & isu strategis	18	
Manajemen hubungan pelanggan	Strategis	Integrasi CRM dengan visi dan misi lembaga	19	Prior, Buttle, dan Maklan, 2024
		Kebijakan pelayanan berbasis pelanggan	20	

		Program peningkatan loyalitas pelanggan	21	
		Orientasi jangka panjang pada kualitas layanan	22	
	Operasional	Kecepatan layanan administrasi	23	
		Ketepatan informasi akademik	24	
		Kualitas interaksi staf dengan siswa/orang tua	25	
		Ketersediaan fasilitas layanan	26	
	Analisis	Pemanfaatan data stakeholder untuk perencanaan	27	
		Monitoring kepuasan pelanggan	28	
		Evaluasi berbasis data	29	
		Penggunaan data untuk personalisasi layanan	30	
Produktivitas Kerja	Efisiensi	Pemanfaatan waktu & sumber daya secara optimal	31	Sedarmayanti, 2009
		Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pemborosan	32	
	Efektivitas	Pencapaian target kerja sesuai standar dan waktu yang ditetapkan	33	

		Kemampuan menyesuaikan cara kerja untuk mencapai hasil yang diharapkan	34	
	Kualitas	Ketelitian dan ketepatan hasil kerja	35	
		Kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu organisasi	36	
Pengembangan Karir Individu	Kesempatan Promosi	Promotion Opportunities	37	Mathis, dkk., 2017
		Career Path Clarity	38	
	Coaching & Mentoring	Coaching	39	Gary Dessler, 2018; Robbins & Judge, 2019
		Mentoring	40	
	Perencanaan Karir Pribadi	Career Goals	41	Noe, 2017
		Career Strategy	42	
Kepuasan Kerja	External Satisfaction	Tingkat pendapatan yang diterima	43	Sedarmayanti, 2009
		Rasa aman dalam pekerjaan	44	
		Kedudukan atau status jabatan yang dimiliki	45	
	Internal Satisfaction	Minat dan kesenangan terhadap pekerjaan	46	
		Peluang untuk berkembang atau promosi	47	
		Pengakuan atau prestise dalam organisasi	48	

	Individual Satisfaction	Kebanggaan terhadap profesi	49	
		Perasaan puas terhadap pencapaian pribadi	50	

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi dipahami sebagai wilayah generalisasi yang mencakup subjek atau objek dengan kualitas dan karakteristik spesifik yang ditetapkan oleh peneliti untuk diobservasi dan dianalisis guna menghasilkan kesimpulan ilmiah.¹⁶⁷ Dalam penelitian ini, populasi sasaran adalah seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di lingkungan Sekolah di bawah naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang. Penentuan populasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa lembaga tersebut merepresentasikan institusi pendidikan dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia serta manajemen pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang telah teruji dan memiliki rekam jejak historis yang panjang dalam dunia pendidikan.

Distribusi populasi dalam penelitian ini mencakup enam unit lembaga pendidikan yang beroperasi di bawah naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari. Pemilihan unit-unit ini bertujuan untuk mendapatkan data yang komprehensif mengenai implementasi sistem manajerial lembaga pendidikan dan pola hubungan sosial pada berbagai jenjang pendidikan. Adapun rincian sebaran populasi pada masing-masing sekolah adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Daftar Unit Sekolah dalam Naungan YP. Almaarif Singosari

No.	Sekolah	Jumlah Populasi
1	MI Almaarif 02 Singosari	46
2	SD Islam Almaarif Singosari 02	43
3	MTs Almaarif 01 Singosari	57

¹⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 80.

4	SMP Islam Almaarif 01 Singosari	42
5	MA Almaarif Singosari	70
6	SMA Islam Almaarif Singosari	54
Total		312 Responden

2. Sampel

Sampel merupakan representasi dari sebagian jumlah serta karakteristik yang dimiliki oleh populasi.¹⁶⁸ Dalam kondisi populasi yang luas, di mana keterbatasan sumber daya menghalangi peneliti untuk melakukan observasi menyeluruh, maka pengambilan sampel menjadi langkah strategis dengan catatan bahwa sampel tersebut harus bersifat representatif (mewakili unit populasi secara akurat).

Mengingat penelitian ini menggunakan (SEM), penentuan ukuran sampel mengikuti kaidah statistik yang lebih spesifik. Sebagaimana dikemukakan oleh Ferdinand (2014)¹⁶⁹ batas minimum sampel untuk pengujian model struktural adalah sebesar 100 observasi. Ketentuan ini bertujuan untuk menjamin stabilitas estimasi dan validitas hasil pengujian hipotesis. Terkait detail teknis penentuan jumlah sampel tersebut, Haryono (2016) memaparkan kriteria sebagai berikut:

- a. Sampel besar, untuk pendekatan CB-SEM AMOS direkomendasikan ukuran sampel yang relatif besar. Secara praktis rentang yang sering digunakan adalah 150–400 responden, dan nilai ≥ 200 sering disarankan sebagai ukuran yang aman untuk model berkompleksitas sedang.¹⁷⁰
- b. Aturan “per-parameter” (*rule of thumb*), merupakan 5–10 responden per parameter yang diestimasi (seperti $5 \times$ jumlah parameter). Sehingga penentuan akhir dapat dihitung berdasarkan banyaknya parameter model.¹⁷¹

¹⁶⁸ Sugiyono, 81.

¹⁶⁹ Ferdinand, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Desertasi Ilmu Manajemen*, 80.

¹⁷⁰ Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*, 381.

¹⁷¹ Haryono, 157.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pendidik dan tenaga kependidikan unit sekolah dalam naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang dari enam unit lembaga pendidikan formal. Dari enam unit lembaga pendidikan tersebut terdapat 312 orang sebagai pendidik dan tenaga kependidikan.

Teknik pengumpulan sampel digunakan teknik sampling jenuh atau census sampling, yaitu penelitian yang menggunakan seluruh populasi sebagai responden atau sampel. Hal ini sejalan dengan pendapat Haryono (2016) yang mengatakan bahwa, teknik ini dapat digunakan apabila jumlah populasi relatif kecil dan peneliti ingin memperoleh data yang lebih komprehensif tanpa melakukan pemilihan sampel secara acak.¹⁷²

E. Sumber Data

Data yang dianalisis dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama berdasarkan sumber perolehannya.

1. Data primer, berperan sebagai sumber data utama yang diperoleh secara langsung (*first-hand information*) melalui pendistribusian instrumen kuesioner kepada responden sasaran. Data ini merepresentasikan persepsi subjektif serta respons faktual responden terhadap butir-butir pernyataan yang mengukur variabel eksogen, endogen, maupun moderator dalam model penelitian.
2. Data sekunder, digunakan sebagai sumber referensi pelengkap yang bersifat dokumentatif dan institusional. Data ini mencakup profil lembaga, struktur organisasi, serta catatan administratif relevan yang berfungsi sebagai basis pendukung sekaligus sarana untuk memvalidasi temuan yang diperoleh dari data primer.

¹⁷² Haryono, 211.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian difungsikan sebagai alat ukur untuk mengkuantifikasi nilai dari variabel-variabel yang diobservasi.¹⁷³ Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen non-tes berupa angket (kuesioner), di mana setiap butir pernyataan dikembangkan secara deduktif berdasarkan sintesis teori yang relevan dengan masing-masing variabel.

Pengukuran sikap dan persepsi responden dilakukan dengan mengadopsi Skala Likert berinterval 1-4. Peneliti ini secara sengaja menerapkan desain pilihan paksa (*forced-choice scale*) dengan meniadakan kategori jawaban netral atau ragu-ragu. Pendekatan ini bertujuan untuk memitigasi tendensi sentral (*central tendency*) atau bias dan memaksa responden untuk mengambil posisi afirmatif (sesuai) atau negatif (tidak sesuai) terhadap fenomena sosial yang diteliti. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2013),¹⁷⁴ skala ini merupakan instrumen yang reliabel untuk memetakan persepsi individu maupun kelompok terhadap konstruk penelitian yang telah ditetapkan.

Tabel 3.3 Skala Pengukuran Alternatif Jawaban Responden

No.	Penilaian	Angka Skor
1	Sangat Tidak Sesuai	1
2	Tidak Sesuai	2
3	Sesuai	3
4	Sangat Sesuai	4

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pasca pengumpulan data melalui kuesioner, langkah krusial selanjutnya adalah mengevaluasi kualitas instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi ini dilakukan untuk menjamin bahwa data yang dihasilkan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

¹⁷³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, 92.

¹⁷⁴ Sugiyono, 93.

1. Uji Validitas

Validitas merepresentasikan derajat ketepatan instrumen dalam mengukur atribut atau konstruk yang seharusnya diukur.¹⁷⁵ Dalam kerangka pemodelan (SEM), uji validitas tidak hanya dilakukan di tingkat butir soal secara parsial, melainkan melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan bahwa setiap indikator (item kuesioner) secara signifikan merefleksikan variabel latennya. Validitas dalam konteks SEM diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama,¹⁷⁶ yaitu:

a. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengevaluasi derajat korelasi dan konsistensi antar-indikator dalam merepresentasikan satu konstruk laten yang sama. Dalam analisis menggunakan SEM, sebuah konstruk dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen yang memadai apabila memenuhi parameter kriteria sebagai berikut:

- 1) Muatan Faktor Standar (*Standardized Loading Factor* / SLF), jika setiap indikator diharapkan memiliki nilai $SLF \geq 0,70$. Namun demikian, nilai muatan faktor antara 0,50 hingga 0,70 masih dapat dipertimbangkan untuk dipertahankan, asalkan model struktural secara keseluruhan tetap memenuhi kriteria kesesuaian model (*Goodness of Fit*).
- 2) Rata-rata Varians Terekstrak (*Average Variance Extracted* / AVE), jika konstruk memiliki nilai $AVE \geq 0,50$. Pencapaian nilai ini mengindikasikan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari seluruh indikator yang membentuknya, sehingga menunjukkan representasi data yang kuat.
- 3) Reliabilitas Komposit (*Composite Reliability* / CR), berperan sebagai penunjang validitas konvergen, nilai $CR \geq 0,70$

¹⁷⁵ Sugiyono, 121.

¹⁷⁶ Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*, 41.

dipersyaratkan untuk menjamin reliabilitas internal dan konsistensi seluruh indikator dalam satu blok konstruk.

Untuk menghitung AVE dan CR dengan rumus:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{n}$$

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)}$$

Keterangan:

(a) λ_i = loading factor tiap indikator

(b) $\varepsilon_i = 1 - \lambda_i^2$ (error variance)

(c) n = jumlah indikator

b. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan bertujuan untuk memverifikasi secara empiris bahwa suatu konstruk laten bersifat unik dan memiliki perbedaan yang nyata dibandingkan dengan konstruk lainnya di dalam model penelitian. Keberadaan validitas diskriminan yang kuat memastikan bahwa tidak terjadi tumpang tindih (*overlap*) antar-variabel yang diukur. Sebuah konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang memadai apabila:

- 1) Nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$) pada setiap konstruk harus lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam model. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan varians indikatornya sendiri lebih baik daripada varians yang dibagi dengan konstruk lain, atau
- 2) Secara ideal, setiap indikator hanya memiliki korelasi (muatan) yang tinggi pada konstruk yang diwakilinya dan tidak memiliki korelasi yang signifikan (*cross-loading*) pada konstruk lain. Rendahnya nilai *cross-loading* menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut

secara eksklusif hanya mengukur variabel laten yang telah ditentukan.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi internal dari indikator yang membentuk konstruk laten. Reliabilitas utama dalam SEM yaitu reliabilitas komposit. Reliabilitas ini digunakan untuk mengukur konsistensi indikator dalam menjelaskan konstruk laten dengan kriteria $CR \geq 0,70 \rightarrow$ reliabilitas baik.¹⁷⁷

$$CR = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)}$$

Keterangan:

- 1) λ_i : *loading factor* tiap indikator

H. Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan SEM karena melibatkan hubungan kausal antara beberapa variabel laten, yaitu Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (X1), Manajemen Hubungan Pelanggan (X2), Kepuasan Kerja (M) sebagai variabel moderator, Produktivitas Kerja (Y1), dan Pengembangan Karir Individu (Y2). Menurut Haryono (2016), SEM terdiri dari dua pendekatan utama, yaitu *Covariance-Based SEM* (CB-SEM) dan *Variance-Based SEM* (VB-SEM) yang meliputi *Partial Least Square* (PLS) dan *Generalized Structural Component Analysis* (GSCA).¹⁷⁸ CB-SEM digunakan untuk mengkonfirmasi teori dengan orientasi parameter dan menuntut asumsi normalitas data serta ukuran sampel yang cukup besar (150–400 responden). Sedangkan VB-SEM digunakan untuk mengembangkan teori dengan orientasi prediksi dan dapat digunakan untuk data yang tidak memenuhi asumsi normalitas atau ukuran sampel kecil.

Berdasarkan karakteristik tersebut, penelitian ini memilih model CB-SEM karena:

¹⁷⁷ Haryono, 184.

¹⁷⁸ Haryono, 12.

1. Tujuan penelitian adalah menguji hubungan teoritis antar variabel (konfirmatori).
2. Model penelitian didasarkan pada kerangka teori yang kuat yaitu hubungan antar variabel independen, dependen, dan moderator telah dirumuskan secara teoritis.
3. Ukuran sampel penelitian memenuhi syarat minimal untuk CB-SEM (≥ 200 responden).

Dengan demikian, analisis data dapat dilakukan menggunakan program AMOS sebagaimana dijelaskan oleh Haryono (2016), bahwa Model SEM digunakan untuk menguji kesesuaian antara model teoritis dengan data empiris, bukan untuk membangun teori baru.¹⁷⁹ Oleh karena itu, SEM merupakan alat konfirmasi teori yang kuat.

1. Pengujian Model Pengukuran

Langkah pertama dalam CB-SEM adalah CFA untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk laten. Menurut Haryono (2016), indikator-indikator konstruk dikatakan valid apabila memiliki:

- a. *Loading Factor* $\geq 0,70$,
- b. *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$,
- c. *Composite Reliability* (CR) $\geq 0,70$.¹⁸⁰

CFA dilakukan secara bertahap (CFA parsial untuk setiap variabel), lalu digabungkan dalam full model untuk memastikan validitas konvergen dan diskriminan antar konstruk.

2. Analisis Model Struktural

Setelah model pengukuran terpenuhi, tahap berikutnya adalah analisis model struktural (*structural model*) guna menguji hubungan kausal antar variabel laten. Koefisien jalur diuji melalui nilai $C.R. \geq 1.96$ atau $p\text{-value} < 0.05$,¹⁸¹ yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antar variabel

¹⁷⁹ Haryono, 30.

¹⁸⁰ Haryono, 380.

¹⁸¹ Haryono, 110.

sehingga dapat dilanjutkan uji validitas. Jika hasilnya tidak signifikan, maka indikator atau dimensi tersebut harus dibuang (*dropped*).

3. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit Test*)

Kecocokan model diuji menggunakan berbagai indeks *Goodness of Fit* (GOF) dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.4 Goodness Of Fit Index Statistics SEM¹⁸²

No.	Kriteria	Cut of Value (Nilai Batas)	Nilai yang Diharapkan
1	χ^2 (<i>Chi Square</i>)	$\leq \alpha \cdot df$ ($\leq \chi^2$) ($p \geq 0,05$) Diharapkan kecil	Model Fit
2	CMIN/DF (χ^2 / df)	$\leq 3,00$	Baik
3	GFI	$\geq 0,90$	Baik
4	AGFI	$\geq 0,90$	Baik
5	CFI	$\geq 0,90$	Baik
6	NNFI / TLI	$\geq 0,90$	Baik
7	RMSEA	$\leq 0,08$	Baik
8	RMR / SRMR	$\leq 0,08$	Baik

Model dinyatakan fit apabila sebagian besar indeks memenuhi batas kriteria tersebut.

4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai CR dan p-value pada jalur pengaruh antar variabel. Haryono (2016) menyebutkan bahwa:

- Jika $CR \geq 1,96$ atau $p < 0,05 \rightarrow$ hipotesis diterima (pengaruh signifikan).
- Jika $CR < 1,96$ atau $p > 0,05 \rightarrow$ hipotesis ditolak (tidak signifikan).¹⁸³

5. Uji Efek Moderasi (*Moderating Effect*)

Variabel moderator dapat diuji dalam SEM dengan membentuk konstruk interaksi antara variabel independen dan moderator. Teknik ini dikenal sebagai *product indicators approach*.¹⁸⁴ Metode uji moderasi yang

¹⁸² Haryono, 76.

¹⁸³ Haryono, 110.

¹⁸⁴ Haryono, 208.

digunakan mengacu pada prosedur CB-SEM berbasis interaksi produk (*product indicators*). Dalam implementasi analisis moderasi menggunakan SEM, Latan (2013)¹⁸⁵ menggarisbawahi bahwa penggunaan pendekatan *product indicators* sering kali memicu kemunculan masalah multikolinearitas yang signifikan antar-variabel. Kondisi ini dapat mengaburkan akurasi estimasi model dan validitas pengujian hipotesis. Guna mengatasi hambatan teknis tersebut, penelitian ini mengadopsi prosedur yang dikembangkan oleh Little, dkk., (2006) melalui pendekatan *residual centering*¹⁸⁶. Keunggulan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya dalam meniadakan korelasi yang tidak diinginkan antara variabel laten asli dengan *interaction term*-nya. Prosedur ini bekerja dengan menggunakan nilai residual dari hasil regresi indikator interaksi terhadap indikator eksogen dan moderasi asli. Melalui teknik *residual centering* ini, model tetap stabil dari gangguan multikolinearitas, sehingga kekuatan pengaruh moderasi dapat diidentifikasi secara lebih presisi dan reliabel.

Lebih lanjut, berdasarkan berbagai pendapat diatas, langkah uji moderasi meliputi:

- a. Membentuk variabel interaksi, seperti interaksi $X1 \times M$ dan $X2 \times M$.
- b. Melakukan *mean-centering* atau residualisasi indikator untuk mengurangi kolinearitas.
- c. Memasukkan variabel interaksi ke model SEM dan menguji signifikansinya.
- d. Jika jalur interaksi signifikan ($C.R. \geq 1,96$ atau $p < 0,05$), maka efek moderasi terbukti ada.

-.

¹⁸⁵ Hengky Latan, *Model Persamaan Struktural Teori Dan Implementasi AMOS 21.0* (Bandung: Alfabeta, 2013), 174.

¹⁸⁶ Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*, 208.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Berbagai lembaga pendidikan di bawah naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang mulai dari tingkat dasar hingga menengah, baik yang berada dalam naungan Kemendikdasmen maupun Kemenag hingga saat ini memiliki ratusan pendidik dan tenaga kependidikan. Secara umum, Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari merupakan badan penyelenggara pendidikan yang mengelola beberapa unit lembaga pendidikan di wilayah Singosari, Kabupaten Malang. Meskipun memiliki kesamaan latar belakang nilai dan tradisi pendidikan Islam Ahlussunnah wal Jamaah yang identik dengan lingkungan Nahdlatul Ulama, dalam penelitian ini Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari diposisikan sebagai lembaga yang berdiri dan dikelola secara mandiri berdasarkan struktur organisasi yayasan yang dimilikinya. Berdasarkan informasi kelembagaan yang menjadi dasar penelitian, tidak ditemukan adanya hubungan afiliasi, kepemilikan, maupun jejaring secara kelembagaan yang menempatkan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari sebagai bagian dari struktur organisasi Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif NU Kabupaten Malang. Oleh karena itu, seluruh unit pendidikan yang menjadi objek penelitian diperlakukan sebagai lembaga yang berada di bawah pengelolaan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari secara independen sesuai dengan tata kelola dan kebijakan yayasan.

Penelitian ini mengambil enam lembaga pendidikan dalam naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari yang digunakan sebagai objek penelitian, yaitu MI Almaarif 02 Singosari, SD Islam Almaarif Singosari 02, MTs Almaarif 01 Singosari, SMP Islam Almaarif 01 Singosari, MA Almaarif Singosari, dan SMA Islam Almaarif Singosari. Sampel yang digunakan dalam penelitian yaitu semua tenaga pendidik dan kependidikan

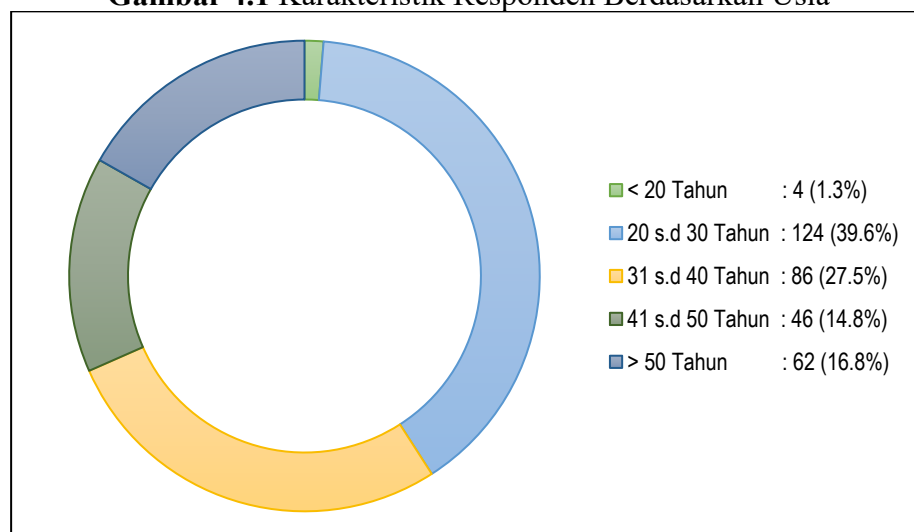
dari lembaga pendidikan tersebut yang menjadi objek penelitian.

Tahap inisiasi dalam penelitian ini dilakukan melalui studi literatur yang komprehensif. Proses ini bertujuan untuk mensintesis landasan teoretis serta eksplanasi konseptual yang relevan dengan problematika penelitian. Hasil dari tinjauan pustaka ini berfungsi sebagai fondasi epistemologis yang memandu seluruh tahapan penelitian selanjutnya. Secara substansial, studi literatur ini menjadi basis dalam perumusan berbagai elemen krusial penelitian, yang meliputi telaah penelitian terdahulu, identifikasi variabel, konstruksi hipotesis, pengembangan kerangka berpikir, hingga penentuan parameter populasi dan sampel.

2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden menunjukkan kriteria maupun kondisi responden yang diteliti dalam penelitian ini. Berikut karakteristik responden berdasarkan usia:

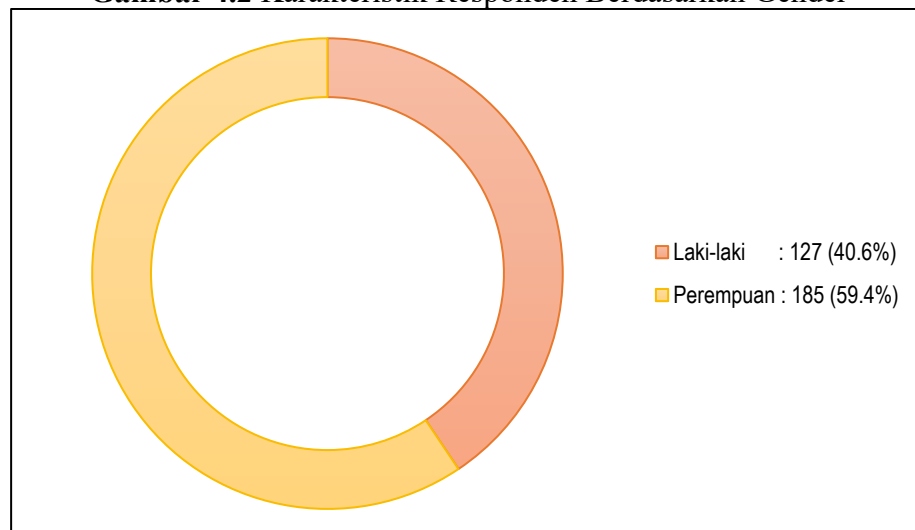
Gambar 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia



Data pada Gambar 4.1 mengungkapkan distribusi usia dari 312 subjek penelitian, di mana kelompok usia 20-30 tahun mendominasi sampel dengan jumlah 124 individu (39,6%). Proporsi responden lainnya tersebar pada rentang usia 31-40 tahun sebesar 27,5% (86 orang), diikuti kelompok usia di atas 50 tahun sebanyak 16,8% (62 orang), usia 41-50 tahun sebesar 14,8% (46 orang), serta kelompok usia di bawah 20 tahun yang hanya

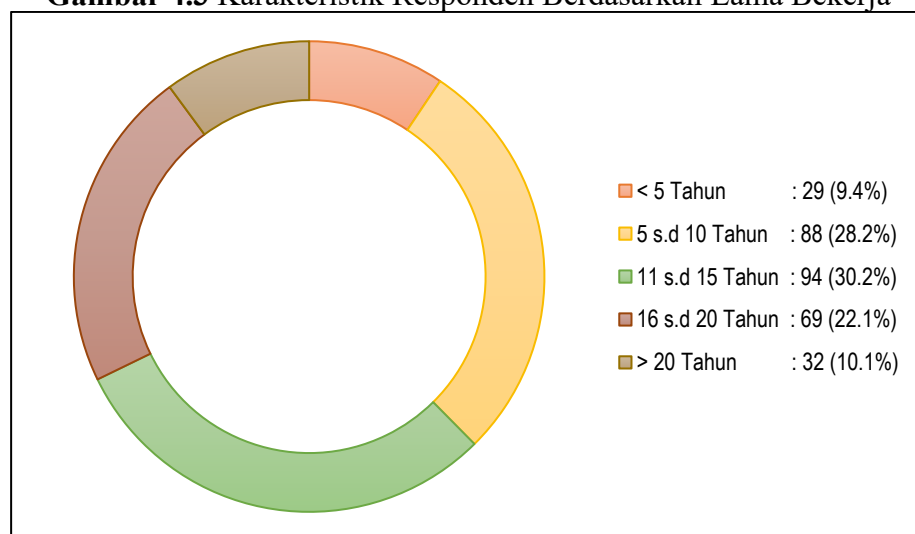
berjumlah 1,3% (4 orang). Temuan ini menegaskan bahwa mayoritas tenaga pendidik dan kependidikan dalam penelitian ini berada pada kategori usia muda yang memiliki tingkat produktivitas kerja yang optimal.

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Gender



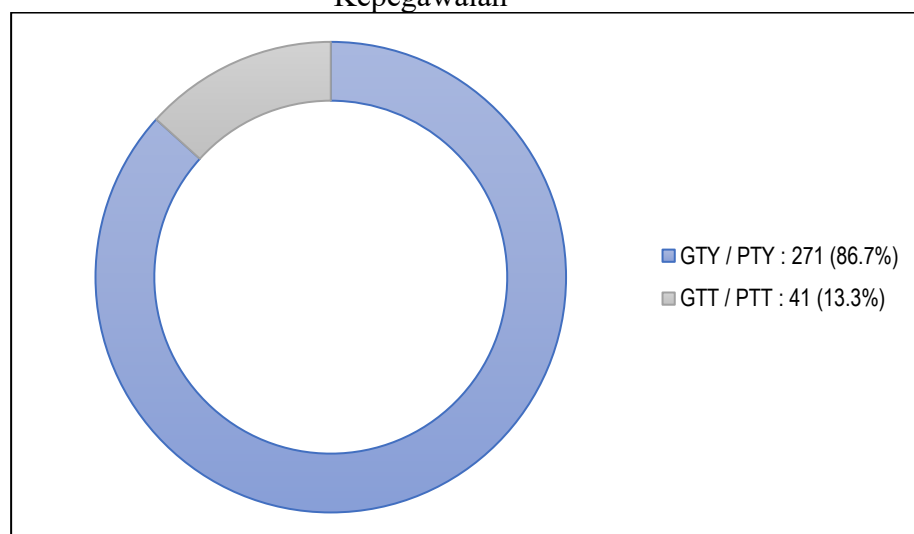
Representasi gender dari 312 responden penelitian yang disajikan pada Gambar 4.2 didominasi oleh kelompok perempuan, yakni sebanyak 185 individu atau setara dengan 59,4% dari total sampel. Sementara itu, responden laki-laki berjumlah 127 orang dengan proporsi sebesar 40,6%. Data tersebut mengonfirmasi bahwa komposisi tenaga pendidik dan kependidikan dalam lingkup penelitian ini secara signifikan lebih banyak berasal dari kalangan perempuan.

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Ditinjau dari aspek masa kerja, Gambar 4.3 mengilustrasikan bahwa dari 312 responden, mayoritas tenaga pendidik dan kependidikan telah mengabdikan selama 11-15 tahun, yakni sebanyak 94 individu (30,2%). Sebaran masa kerja lainnya mencakup kelompok 5-10 tahun sebesar 28,2% (88 orang), diikuti oleh kelompok 16-20 tahun sebanyak 22,1% (69 orang). Sementara itu, responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun berjumlah 10,1% (32 orang) dan kelompok dengan masa pengabdian kurang dari 5 tahun merupakan proporsi terkecil sebesar 9,4% (29 orang). Analisis ini menegaskan bahwa profil responden dalam penelitian ini didominasi oleh personel yang memiliki pengalaman kerja cukup matang, yakni pada rentang 11 hingga 15 tahun.

Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian



Data mengenai status kepegawaian yang tersaji pada Gambar 4.4 menunjukkan dominasi yang signifikan dari kelompok pegawai tetap, yakni sebanyak 271 responden atau mencakup 86,7% dari total sampel. Sebaliknya, responden dengan status tidak tetap hanya berjumlah 41 orang (13,3%). Hasil analisis ini menegaskan bahwa mayoritas partisipan dalam penelitian ini merupakan tenaga pendidik dan kependidikan dengan status tetap, atau secara spesifik diklasifikasikan sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY) dan Pegawai Tetap Yayasan (PTY).

B. Deskripsi Jawaban Responden

Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada tiap item pernyataan atau pertanyaan:

1. Deskripsi Jawaban Variabel X1

Variabel Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (X1) tersusun atas 6 dimensi yang terbagi dalam 18 indikator dan item pernyataan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pernyataan kuesioner:

Tabel 4.1 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (X1)

Item	STS	TS	S	SS	Mean	Std. Deviation
X1.1	2 (0,64%)	18 (5,77%)	184 (58,97%)	108 (34,62%)	3,276	0,596
X1.2	1 (0,32%)	17 (5,45%)	175 (56,09%)	119 (38,14%)	3,321	0,589
X1.3	1 (0,32%)	17 (5,45%)	153 (49,04%)	141 (45,19%)	3,391	0,606
X1.4	5 (1,60%)	16 (5,13%)	137 (43,91%)	154 (49,36%)	3,410	0,665
X1.5	2 (0,64%)	18 (5,77%)	130 (41,67%)	162 (51,92%)	3,449	0,634
X1.6	3 (0,96%)	20 (6,41%)	129 (41,35%)	160 (51,28%)	3,429	0,658
X1.7	1 (0,32%)	27 (8,65%)	134 (42,95%)	150 (48,08%)	3,388	0,657
X1.8	2 (0,64%)	18 (5,77%)	129 (41,35%)	163 (52,24%)	3,452	0,635
X1.9	5 (1,60%)	12 (3,85%)	141 (45,19%)	154 (49,36%)	3,423	0,647
X1.10	2 (0,64%)	19 (6,09%)	148 (47,44%)	143 (45,83%)	3,385	0,631
X1.11	5 (1,60%)	15 (4,81%)	120 (38,46%)	172 (55,13%)	3,471	0,666
X1.12	1 (0,32%)	16 (5,13%)	127 (40,71%)	168 (53,85%)	3,481	0,610
X1.13	6 (1,92%)	12 (3,85%)	154 (49,36%)	140 (44,87%)	3,372	0,654
X1.14	3 (0,96%)	21 (6,73%)	145 (46,47%)	143 (45,83%)	3,372	0,654

X1.15	1 (0,32%)	24 (7,69%)	117 (37,50%)	170 (54,49%)	3,462	0,650
X1.16	4 (1,28%)	17 (5,45%)	130 (41,67%)	161 (51,60%)	3,436	0,658
X1.17	3 (0,96%)	24 (7,69%)	108 (34,62%)	177 (56,73%)	3,471	0,680
X1.18	1 (0,32%)	25 (8,01%)	116 (37,18%)	170 (54,49%)	3,458	0,655
Mean Variabel X1					3,414	

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.1, variabel ini secara keseluruhan memiliki mean variabel sebesar 3,414 yang menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif mengenai indikator-indikator dalam variabel perencanaan sumber daya pendidikan (X1). Selanjutnya, secara terperinci berdasarkan deskripsi tiap item, pada item pernyataan X1.1 *“lembaga kami melakukan rekrutmen sumber daya manusia (pendidik maupun tenaga kependidikan) yang berkualitas sesuai kebutuhan organisasi”* sebanyak 184 (58,97%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 108 (34,62%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 18 (5,77%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,276 dan standar deviasi sebesar 0,596 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *buy* dalam dimensi sumber daya manusia.

Item pernyataan X1.2 *“lembaga kami secara berkelanjutan mengembangkan kompetensi pegawai, baik melalui pendidikan, bimbingan dan pelatihan”* sebanyak 175 (56,09%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 199 (38,14%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan 1 (0,32%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,321 dan standar deviasi sebesar 0,589 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *make* dalam dimensi sumber daya manusia.

Item pernyataan X1.3 *“lembaga kami melakukan identifikasi & analisis kebutuhan sarana prasarana pendidikan berdasarkan data inventaris dan skala prioritas yang jelas”* sebanyak 153 (49,04%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 141 (45,19%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan 1 (0,32%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,391 dan standar deviasi sebesar 0,606 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator analisis kebutuhan dalam dimensi sumber daya sarana dan prasarana.

Item pernyataan X1.4 *“lembaga kami melaksanakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui berbagai alternatif yang efisien dan sesuai hasil analisis kebutuhan”* sebanyak 137 (43,91%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 154 (49,36%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 16 (5,13%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 5 (1,60%) responden. Nilai mean sebesar 3,410 dan standar deviasi sebesar 0,665 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pengadaan dalam dimensi sumber daya sarana dan prasarana.

Item pernyataan X1.5 *“sarana teknologi seperti perangkat keras, jaringan internet, dan aplikasi pembelajaran di lembaga kami tersedia serta berfungsi dengan baik untuk mendukung proses belajar mengajar”* sebanyak 130 (41,67%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 162 (51,92%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 18 (5,77%) responden dan 2 (0,64%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,449 dan standar deviasi sebesar 0,634 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator teknis dalam dimensi sumber daya teknologi.

Item pernyataan X1.6 *“pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah terintegrasi dalam kurikulum, bahan ajar, serta kegiatan pembelajaran di lembaga kami”* sebanyak 129 (41,35%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 160 (51,28%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 20 (6,41%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,429 dan standar deviasi sebesar 0,658 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pedagogis dalam dimensi sumber daya teknologi.

Item pernyataan X1.7 *“lembaga kami memiliki kebijakan, anggaran, dan program pelatihan yang mendukung pengelolaan serta pengembangan teknologi pendidikan secara berkelanjutan”* sebanyak 134 (42,95%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 150 (48,08%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 27 (8,65%) responden dan 1 (0,32%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,388 dan standar deviasi sebesar 0,657 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator manajerial dalam dimensi sumber daya teknologi.

Item pernyataan X1.8 *“pendidik di lembaga kami menggunakan berbagai metode pembelajaran (seperti ceramah, diskusi, atau pembelajaran berbasis masalah) yang disesuaikan dengan tujuan dan karakteristik peserta didik”* sebanyak 129 (41,35%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 163 (52,24%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 18 (5,77%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,452 dan standar deviasi sebesar 0,635 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pengajaran dalam dimensi sumber daya metode atau tata kelola.

Item pernyataan X1.9 *“lembaga kami menerapkan berbagai metode evaluasi autentik seperti proyek, portofolio, dan penilaian berbasis tugas untuk menilai kemampuan peserta didik dalam konteks nyata”* sebanyak 141 (45,19%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 154 (49,36%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 12 (3,85%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 5 (1,60%) responden. Nilai mean sebesar 3,423 dan standar deviasi sebesar 0,647 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator evaluasi dalam dimensi sumber daya metode atau tata kelola.

Item pernyataan X1.10 *“lembaga kami memiliki sistem manajerial pembelajaran yang terorganisir dengan baik, mencakup pengaturan kelompok belajar, penugasan tanggung jawab, dan metode penyampaian pembelajaran”* sebanyak 148 (47,44%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 143 (45,83%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 19 (6,09%) responden dan 2 (0,64%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,385 dan standar deviasi sebesar 0,631 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator manajerial dalam dimensi sumber daya metode atau tata kelola.

Item pernyataan X1.11 *“lembaga kami secara rutin melaksanakan kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, workshop, mentoring, atau refleksi praktik mengajar untuk meningkatkan kompetensi pendidik”* sebanyak 120 (38,46%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 172 (55,13%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 15 (4,81%) responden dan 5 (1,60%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,471 dan standar deviasi sebesar 0,666 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang

positif mengenai indikator pengembangan profesional dalam dimensi sumber daya metode atau tata kelola.

Item pernyataan X1.12 “*lembaga kami menyusun rencana pemasukan dan pengeluaran keuangan secara terencana dan terukur untuk periode tertentu*” sebanyak 127 (40,71%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 168 (53,85%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 16 (5,13%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,481 dan standar deviasi sebesar 0,610 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator perencanaan dalam dimensi sumber daya keuangan.

Item pernyataan X1.13 “*lembaga kami menyusun anggaran keuangan secara rinci sebagai tindak lanjut dari rencana keuangan yang telah ditetapkan*” sebanyak 154 (49,36%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 140 (44,87%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 12 (3,85%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 6 (1,92%) responden. Nilai mean sebesar 3,372 dan standar deviasi sebesar 0,654 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator penganggaran dalam dimensi sumber daya keuangan.

Item pernyataan X1.14 “*lembaga kami menerapkan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis program (PPBS) yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif*” sebanyak 145 (46,47%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 143 (45,83%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 21 (6,73%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,372 dan standar deviasi sebesar 0,654 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator perencanaan dan penganggaran berbasis program dalam dimensi sumber daya keuangan.

Item pernyataan X1.15 “*pimpinan lembaga secara aktif terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan strategi pemasaran pendidikan sesuai visi dan misi lembaga*” sebanyak 117 (37,50%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 170 (54,49%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 24 (7,69%) responden dan 1 (0,32%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,462 dan standar deviasi sebesar 0,650 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator manajemen puncak dalam dimensi sumber daya pemasaran.

Item pernyataan X1.16 “*lembaga kami memiliki strategi pemasaran pendidikan yang berpandangan jauh ke depan serta proaktif dalam menghadapi perubahan dan tantangan masa depan*” sebanyak 130 (41,67%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 161 (51,60%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan 4 (1,28%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,436 dan standar deviasi sebesar 0,658 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator foresight dalam dimensi sumber daya pemasaran.

Item pernyataan X1.17 “*lembaga kami secara rutin melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) untuk merumuskan strategi pemasaran pendidikan yang efektif*” sebanyak 108 (34,62%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 177 (56,73%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 24 (7,69%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,471 dan standar deviasi sebesar 0,680 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator lingkungan eksternal dan internal dalam dimensi sumber daya pemasaran.

Item pernyataan X1.18 “*setiap strategi pemasaran pendidikan di lembaga kami melibatkan seluruh unit dan sumber daya organisasi agar kebijakan yang diambil selaras dengan tujuan lembaga*” sebanyak 116 (37,18%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 170 (54,49%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 25 (8,01%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,458 dan standar deviasi sebesar 0,655 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator konsekuensi dan isu strategis dalam dimensi sumber daya pemasaran.

2. Deskripsi Jawaban Variabel X2

Variabel Manajemen Hubungan Pelanggan (X2) tersusun atas 3 dimensi yang terbagi dalam 12 indikator dan item pernyataan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pernyataan kuesioner:

Tabel 4.2 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Hubungan Pelanggan (X2)

Item	STS	TS	S	SS	Mean	Std. Deviation
X2.1	3 (0,96%)	22 (7,05%)	122 (39,10%)	165 (52,88%)	3,439	0,668
X2.2	1 (0,32%)	24 (7,69%)	105 (33,65%)	182 (58,33%)	3,500	0,651
X2.3	5 (1,60%)	21 (6,73%)	132 (42,31%)	154 (49,36%)	3,394	0,686
X2.4	2 (0,64%)	26 (8,33%)	143 (45,83%)	141 (45,19%)	3,356	0,660
X2.5	3 (0,96%)	17 (5,45%)	125 (40,06%)	167 (53,53%)	3,462	0,645
X2.6	2 (0,64%)	20 (6,41%)	129 (41,35%)	161 (51,60%)	3,439	0,644
X2.7	2 (0,64%)	21 (6,73%)	125 (40,06%)	164 (52,56%)	3,446	0,649
X2.8	5 (1,60%)	20 (6,41%)	147 (47,12%)	140 (44,87%)	3,353	0,674
X2.9	3 (0,96%)	20 (6,41%)	134 (42,95%)	155 (49,68%)	3,413	0,656

X2.10	2 (0,64%)	22 (7,05%)	119 (38,14%)	169 (54,17%)	3,458	0,655
X2.11	2 (0,64%)	23 (7,37%)	115 (36,86%)	172 (55,13%)	3,465	0,660
X2.12	0 (0,00%)	20 (6,41%)	109 (34,94%)	183 (58,65%)	3,522	0,616
Mean Variabel X2					3,437	

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.2, variabel ini secara keseluruhan memiliki mean variabel sebesar 3,437 yang menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif mengenai indikator-indikator dalam variabel manajemen hubungan pelanggan (X2). Selanjutnya, secara terperinci berdasarkan deskripsi tiap item, pada item pernyataan X2.1 “*lembaga kami mengintegrasikan pengelolaan hubungan pelanggan (CRM) dengan visi dan misi lembaga pendidikan*” sebanyak 122 (39,10%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 165 (52,88%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 22 (7,05%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,439 dan nilai standar deviasi sebesar 0,668 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator integrasi CRM dengan visi dan misi lembaga dalam dimensi strategis.

Item pernyataan X2.2 “*lembaga kami memiliki kebijakan layanan yang berorientasi pada kepuasan dan kebutuhan pelanggan (siswa maupun orang tua)*” sebanyak 105 (33,65%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 182 (58,33%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 24 (7,69%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,500 dan nilai standar deviasi sebesar 0,651 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kebijakan pelayanan berbasis pelanggan dalam dimensi strategis.

Item pernyataan X2.3 *“lembaga kami melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan siswa serta orang tua terhadap lembaga”* sebanyak 132 (42,31%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 154 (49,36%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 21 (6,73%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 5 (1,60%) responden. Nilai mean sebesar 3,394 dan nilai standar deviasi sebesar 0,686 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator program peningkatan loyalitas pelanggan dalam dimensi strategis.

Item pernyataan X2.4 *“lembaga kami berkomitmen menjaga dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan”* sebanyak 143 (45,83%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 141 (45,19%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 26 (8,33%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,356 dan nilai standar deviasi sebesar 0,660 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator orientasi jangka panjang pada kualitas layanan dalam dimensi strategis.

Item pernyataan X2.5 *“pelayanan administrasi di lembaga kami dilakukan dengan cepat dan efisien”* sebanyak 125 (40,06%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 167 (53,53%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,462 dan nilai standar deviasi sebesar 0,645 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kecepatan layanan administrasi dalam dimensi operasional.

Item pernyataan X2.6 *“informasi akademik yang disampaikan kepada siswa dan orang tua selalu akurat dan tepat waktu”* sebanyak 129 (41,35%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 161 (51,60%) responden

menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 20 (6,41%) responden dan tidak ada responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,439 dan nilai standar deviasi sebesar 0,644 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator ketepatan informasi akademik dalam dimensi operasional.

Item pernyataan X2.7 *“staf lembaga kami berinteraksi dengan siswa dan orang tua secara ramah, sopan, dan profesional”* sebanyak 125 (40,06%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 164 (52,56%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 21 (6,73%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,446 dan nilai standar deviasi sebesar 0,649 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kualitas interaksi staf dengan siswa atau orang tua dalam dimensi operasional.

Item pernyataan X2.8 *“fasilitas layanan pendidikan di lembaga kami tersedia dengan baik untuk mendukung kebutuhan pelanggan (siswa dan orang tua)”* sebanyak 147 (47,12%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 140 (44,87%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 20 (6,41%) responden dan 5 (1,60%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,353 dan nilai standar deviasi sebesar 0,674 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator ketersediaan fasilitas layanan dalam dimensi operasional.

Item pernyataan X2.9 *“lembaga kami memanfaatkan data siswa dan orang tua dalam perencanaan kegiatan serta pengambilan keputusan layanan”* sebanyak 134 (42,95%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 155 (49,68%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 20 (6,41%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3

(0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,413 dan nilai standar deviasi sebesar 0,656 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pemanfaatan data stakeholder untuk perencanaan dalam dimensi analisis.

Item pernyataan X2.10 "*lembaga kami secara rutin memantau tingkat kepuasan siswa dan orang tua terhadap layanan pendidikan*" sebanyak 119 (38,14%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 169 (54,17%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 22 (7,05%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,458 dan nilai standar deviasi sebesar 0,655 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator monitoring kepuasan pelanggan dalam dimensi analisis.

Item pernyataan X2.11 "*evaluasi terhadap layanan pendidikan dilakukan berdasarkan hasil analisis data pelanggan*" sebanyak 115 (36,86%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 172 (55,13%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 23 (7,37%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,465 dan nilai standar deviasi sebesar 0,660 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator evaluasi berbasis data dalam dimensi analisis.

Item pernyataan X2.12 "*lembaga kami menggunakan data pelanggan untuk menyesuaikan layanan sesuai kebutuhan individu siswa dan orang tua*" sebanyak 109 (34,94%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 183 (58,65%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 20 (6,41%) responden dan tidak ada responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,522 dan nilai standar deviasi sebesar 0,616 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai

indikator penggunaan data untuk personalisasi layanan dalam dimensi analisis.

3. Deskripsi Jawaban Item Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja (M)

Variabel Kepuasan Kerja (M) tersusun atas 3 dimensi yang terbagi dalam 8 indikator dan item pernyataan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pernyataan kuesioner:

Tabel 4.3 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (M)

Item	STS	TS	S	SS	Mean	Std. Deviation
M.1	0 (0,00%)	32 (10,26%)	162 (51,92%)	118 (37,82%)	3,276	0,637
M.2	1 (0,32%)	12 (3,85%)	121 (38,78%)	178 (57,05%)	3,526	0,589
M.3	0 (0,00%)	13 (4,17%)	151 (48,40%)	148 (47,44%)	3,433	0,574
M.4	1 (0,32%)	10 (3,21%)	135 (43,27%)	166 (53,21%)	3,494	0,578
M.5	4 (1,28%)	29 (9,29%)	160 (51,28%)	119 (38,14%)	3,263	0,677
M.6	4 (1,28%)	22 (7,05%)	147 (47,12%)	139 (44,55%)	3,349	0,668
M.7	1 (0,32%)	10 (3,21%)	130 (41,67%)	171 (54,81%)	3,510	0,578
M.8	1 (0,32%)	8 (2,56%)	150 (48,08%)	153 (49,04%)	3,458	0,566
Mean Variabel M (Moderator)					3,413	

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.3, variabel ini secara keseluruhan memiliki mean variabel sebesar 3,414 yang menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif mengenai indikator-indikator dalam variabel kepuasan kerja (M). Selanjutnya, secara terperinci berdasarkan deskripsi tiap item, pada item pernyataan M.1 “*saya merasa pendapatan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya*” sebanyak 162 (51,92%) responden menjawab Sesuai dan

sebanyak 118 (37,82%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 32 (10,26%) responden dan tidak ada responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,276 dan nilai standar deviasi sebesar 0,637 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator tingkat pendapatan yang diterima dalam dimensi *external satisfaction*.

Item pernyataan M.2 “*saya merasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan saya di lembaga ini*” sebanyak 121 (38,78%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 178 (57,05%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 12 (3,85%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,526 dan nilai standar deviasi sebesar 0,589 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator rasa aman dalam pekerjaan dalam dimensi *external satisfaction*.

Item pernyataan M.3 “*saya puas dengan kedudukan atau jabatan yang saya miliki di lembaga ini*” sebanyak 151 (48,40%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 148 (47,44%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 13 (4,17%) responden dan tidak ada responden yang memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,433 dan nilai standar deviasi sebesar 0,574 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kedudukan atau status jabatan yang dimiliki dalam dimensi *external satisfaction*.

Item pernyataan M.4 “*saya menikmati pekerjaan saya karena sesuai dengan minat dan keahlian saya*” sebanyak 135 (43,27%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 166 (53,21%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 10 (3,21%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,494 dan nilai standar

deviasi sebesar 0,578 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator minat dan kesenangan terhadap pekerjaan dalam dimensi *internal satisfaction*.

Item pernyataan M.5 “*saya memiliki peluang untuk berkembang dan memperoleh promosi jabatan di lembaga ini*” sebanyak 160 (51,28%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 119 (38,14%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 29 (9,29%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 4 (1,28%) responden. Nilai mean sebesar 3,263 dan nilai standar deviasi sebesar 0,677 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator peluang untuk berkembang atau promosi dalam dimensi *internal satisfaction*.

Item pernyataan M.6 “*saya merasa mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang saya capai*” sebanyak 147 (47,12%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 139 (44,55%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 22 (7,05%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 4 (1,28%) responden. Nilai mean sebesar 3,349 dan nilai standar deviasi sebesar 0,668 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pengakuan atau prestise dalam organisasi dalam dimensi *internal satisfaction*.

Item pernyataan M.7 “*saya bangga terhadap profesi dan peran yang saya jalani di lembaga ini*” sebanyak 130 (41,67%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 171 (54,81%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 10 (3,21%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,510 dan nilai standar deviasi sebesar 0,578 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kebanggaan terhadap profesi dalam dimensi *individual satisfaction*.

Item pernyataan M.8 “*saya merasa puas dengan pencapaian pribadi yang telah saya raih melalui pekerjaan saya*” sebanyak 150 (48,08%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 153 (49,04%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 8 (2,56%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,458 dan nilai standar deviasi sebesar 0,566 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator perasaan puas terhadap pencapaian pribadi dalam dimensi *individual satisfaction*.

4. Deskripsi Jawaban Item Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja (Y1)

Variabel Produktivitas Kerja (Y1) tersusun atas 3 dimensi yang terbagi dalam 6 indikator dan item pernyataan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pernyataan kuesioner:

Tabel 4.4 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Produktivitas Kerja (Y1)

Item	STS	TS	S	SS	Mean	Std. Deviation
Y1.1	4 (1,28%)	15 (4,81%)	125 (40,06%)	168 (53,85%)	3,465	0,651
Y1.2	3 (0,96%)	10 (3,21%)	157 (50,32%)	142 (45,51%)	3,404	0,603
Y1.3	0 (0,00%)	19 (6,09%)	148 (47,44%)	145 (46,47%)	3,404	0,603
Y1.4	1 (0,32%)	23 (7,37%)	149 (47,76%)	139 (44,55%)	3,365	0,632
Y1.5	3 (0,96%)	17 (5,45%)	147 (47,12%)	145 (46,47%)	3,391	0,637
Y1.6	1 (0,32%)	18 (5,77%)	145 (46,47%)	148 (47,44%)	3,410	0,615
Mean Variabel Y1					3,407	

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.4, variabel ini secara keseluruhan memiliki mean variabel sebesar 3,407 yang menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif mengenai indikator-indikator

dalam variabel produktivitas kerja (Y1). Selanjutnya, secara terperinci berdasarkan deskripsi tiap item, pada item pernyataan Y1.1 “*saya mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas dengan baik*” sebanyak 125 (40,06%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 168 (53,85%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 15 (4,81%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 4 (1,28%) responden. Nilai mean sebesar 3,465 dan nilai standar deviasi sebesar 0,651 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pemanfaatan waktu dan sumber daya secara optimal dalam dimensi efisiensi.

Item pernyataan Y1.2 “*saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan pemborosan waktu, tenaga, maupun biaya*” sebanyak 157 (50,32%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 142 (45,51%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 10 (3,21%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,404 dan nilai standar deviasi sebesar 0,603 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa pemborosan dalam dimensi efisiensi.

Item pernyataan Y1.3 “*saya selalu berusaha mencapai target kerja sesuai standar dan waktu yang telah ditetapkan lembaga*” sebanyak 148 (47,44%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 145 (46,47%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 19 (6,09%) responden dan tidak ada responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,404 dan nilai standar deviasi sebesar 0,603 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator pencapaian target kerja sesuai standar dan waktu yang ditetapkan dalam dimensi efektivitas.

Item pernyataan Y1.4 “*saya menyesuaikan cara kerja lembaga agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan dan harapan lembaga*” sebanyak 149 (47,76%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 139 (44,55%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 23 (7,37%) responden dan 1 (0,32%) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,365 dan nilai standar deviasi sebesar 0,632 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kemampuan menyesuaikan cara kerja untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam dimensi efektivitas.

Item pernyataan Y1.5 “*saya selalu memastikan hasil pekerjaan saya dilakukan dengan teliti dan tepat*” sebanyak 147 (47,12%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 145 (46,47%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 3 (0,96%) responden. Nilai mean sebesar 3,391 dan nilai standar deviasi sebesar 0,637 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator ketelitian dan ketepatan hasil kerja dalam dimensi kualitas.

Item pernyataan Y1.6 “*hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar mutu dan prosedur yang berlaku di lembaga*” sebanyak 145 (46,47%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 148 (47,44%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 18 (5,77%) responden dan 1 (0,32) responden memberikan jawaban Sangat Tidak Sesuai. Nilai mean sebesar 3,410 dan nilai standar deviasi sebesar 0,615 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator kesesuaian hasil kerja dengan standar mutu organisasi dalam dimensi kualitas.

5. Deskripsi Jawaban Item Pernyataan Variabel Pengembangan Karir Individu (Y2)

Variabel Pengembangan Karir Individu (Y2) tersusun atas 3 dimensi yang terbagi dalam 6 indikator dan item pernyataan. Berikut deskripsi jawaban responden terhadap item pernyataan kuesioner:

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karir Individu (Y2)

Item	STS	TS	S	SS	Mean	Std. Deviation
Y2.1	8 (2,56%)	27 (8,65%)	170 (54,49%)	107 (34,29%)	3,205	0,701
Y2.2	4 (1,28%)	21 (6,73%)	158 (50,64%)	129 (41,35%)	3,321	0,656
Y2.3	6 (1,92%)	17 (5,45%)	133 (42,63%)	156 (50,00%)	3,407	0,684
Y2.4	2 (0,64%)	26 (8,33%)	128 (41,03%)	156 (50,00%)	3,404	0,669
Y2.5	1 (0,32%)	23 (7,37%)	151 (48,40%)	137 (43,91%)	3,359	0,631
Y2.6	1 (0,32%)	26 (8,33%)	169 (54,17%)	116 (37,18%)	3,282	0,624
Mean Variabel Y1					3,330	

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 2

Berdasarkan pada Tabel 4.5, variabel ini secara keseluruhan memiliki mean variabel sebesar 3,330 yang menunjukkan secara keseluruhan responden memberikan respon yang positif mengenai indikator-indikator dalam variabel pengembangan karir individu (Y2). Selanjutnya, secara terperinci berdasarkan deskripsi tiap item, pada item pernyataan Y2.1 “*saya memiliki peluang yang jelas untuk mendapatkan promosi jabatan di tempat kerja saya*” sebanyak 170 (54,49%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 107 (34,29%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 27 (8,65%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 8 (2,56%) responden. Nilai mean sebesar 3,205 dan nilai standar deviasi

sebesar 0,701 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *promotion opportunities* dalam dimensi kesempatan promosi.

Item pernyataan Y2.2 “*jalur karier di organisasi saya dijelaskan dengan jelas sehingga saya memahami arah pengembangan karier saya*” sebanyak 158 (50,64%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 129 (41,35%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 21 (6,73%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 4 (1,28%) responden. Nilai mean sebesar 3,321 dan nilai standar deviasi sebesar 0,656 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *career path clarity* dalam dimensi kesempatan promosi.

Item pernyataan Y2.3 “*atasan saya secara aktif melatih dan membimbing saya dalam menjalankan tugas-tugas harian agar kinerja saya meningkat*” sebanyak 133 (42,63%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 156 (50,00%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 17 (5,45%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 6 (1,92%) responden. Nilai mean sebesar 3,407 dan nilai standar deviasi sebesar 0,684 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *coaching* dalam dimensi *coaching* dan *mentoring*.

Item pernyataan Y2.4 “*saya mendapatkan bimbingan dari senior atau mentor yang membantu saya dalam mengembangkan karier jangka panjang saya*” sebanyak 128 (41,03%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 156 (50,00%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 26 (8,33%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 2 (0,64%) responden. Nilai mean sebesar 3,404 dan nilai standar deviasi sebesar 0,669 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *mentoring* dalam dimensi *coaching* dan *mentoring*.

Item pernyataan Y2.5 “*saya memiliki tujuan karier yang jelas yang ingin saya capai di masa depan*” sebanyak 151 (48,40%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 137 (43,91%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 23 (7,37%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,359 dan nilai standar deviasi sebesar 0,631 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *career goals* dalam dimensi perencanaan karir pribadi.

Item pernyataan Y2.6 “*saya telah menyusun langkah-langkah atau strategi untuk mencapai tujuan karier yang saya inginkan*” sebanyak 169 (54,17%) responden menjawab Sesuai dan sebanyak 116 (37,18%) responden menjawab Sangat Sesuai. Terdapat sebagian kecil responden yang memberikan jawaban Kurang Sesuai sebanyak 26 (8,33%) responden dan Sangat Tidak Sesuai sebanyak 1 (0,32%) responden. Nilai mean sebesar 3,282 dan nilai standar deviasi sebesar 0,624 membuktikan bahwa responden memberikan respon yang positif mengenai indikator *career strategy* dalam dimensi perencanaan karir pribadi.

C. Uji Validitas

Validitas merefleksikan akurasi instrumen, khususnya indikator, dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam kerangka *Structural Equation Modeling* (SEM), pengujian ini dilakukan melalui mekanisme Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis* atau CFA). Prosedur CFA berfungsi untuk memverifikasi secara empiris apakah sekumpulan indikator yang ditetapkan memiliki konsistensi internal yang kuat dalam menjelaskan variabel latennya, sekaligus mengidentifikasi item yang tidak valid secara statistik. Untuk menjamin kualitas pengukuran, penelitian ini menerapkan dua kriteria pengujian utama, yakni validitas konvergen untuk mengukur derajat korelasi antar-indikator dalam satu konstruk, dan validitas diskriminan untuk memastikan diferensiasi antar-konstruk yang berbeda.

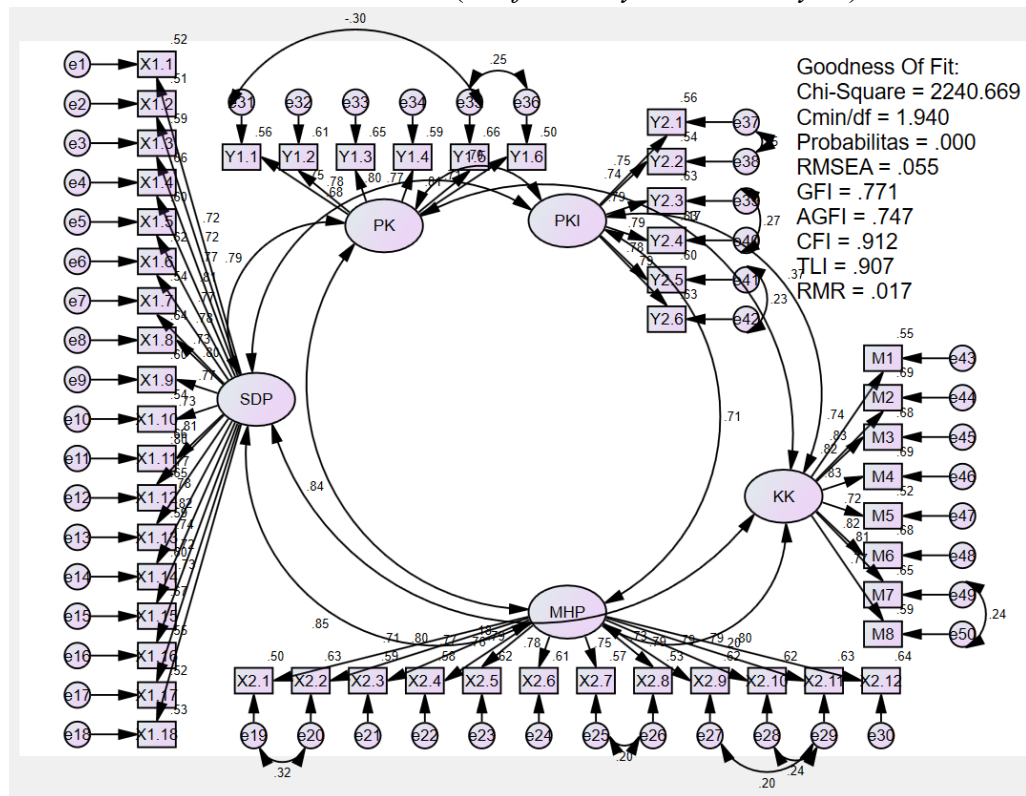
1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen didasarkan pada prinsip bahwa sekumpulan indikator yang merepresentasikan suatu konstruk laten harus memiliki tingkat korelasi yang tinggi. Dalam kerangka Structural Equation Modeling (SEM), pengujian validitas konvergen dilakukan melalui evaluasi terhadap uji signifikansi parameter dan estimasi standar (*standardized estimate*). Kriteria pemenuhan validitas konvergen dalam penelitian ini ditetapkan berdasarkan:

- a. Uji signifikansi parameter, diukur melalui nilai *Critical Ratio* (C.R.). Sebuah indikator dinyatakan signifikan secara statistik jika nilai C.R. > 1,96 pada tingkat signifikansi 5%.
- b. Estimasi standar (*standardized estimate*), indikator harus memiliki nilai muatan faktor (*loading factor*) > 0,50. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan varians dari variabel latennya.

Dalam pelaksanaannya, uji validitas ini dilakukan secara parsial, yang mencakup evaluasi terhadap blok variabel eksogen maupun variabel endogen untuk memastikan masing-masing konstruk telah terukur secara akurat sebelum dilakukan pengujian model struktural secara utuh.

Gambar 4.5 CFA (Confirmatory Factor Analysis)



Berdasarkan representasi visual pada Gambar 4.5, hasil evaluasi menunjukkan bahwa model struktural untuk variabel endogen telah memenuhi seluruh kriteria *Goodness of Fit* (GoF) yang dipersyaratkan. Keberhasilan model dalam mencapai ambang batas kelayakan ini mengindikasikan bahwa model tersebut fit secara empiris dan dapat diterima. Oleh karena itu, langkah analisis dilanjutkan pada tahap pengujian signifikansi parameter serta evaluasi estimasi standar (*standardized estimate*). Prosedur ini dilakukan untuk mengukur kekuatan serta arah hubungan antar-indikator dalam membangun konstruk latennya.

Adapun rincian hasil pengujian tersebut dipaparkan secara sistematis sebagai berikut:

Tabel 4.6 Uji Validitas Konvergen

			<i>Estimate</i>	AVE	CR
X1.1	←	PSDP	0,722	0,5878	0,962
X1.2	←	PSDP	0,717		
X1.3	←	PSDP	0,770		
X1.4	←	PSDP	0,810		
X1.5	←	PSDP	0,775		
X1.6	←	PSDP	0,785		
X1.7	←	PSDP	0,732		
X1.8	←	PSDP	0,799		
X1.9	←	PSDP	0,775		
X1.10	←	PSDP	0,735		
X1.11	←	PSDP	0,810		
X1.12	←	PSDP	0,804		
X1.13	←	PSDP	0,769		
X1.14	←	PSDP	0,776		
X1.15	←	PSDP	0,819		
X1.16	←	PSDP	0,741		
X1.17	←	PSDP	0,721		
X1.18	←	PSDP	0,727		
X2.1	←	MHP	0,706	0,5946	0,946
X2.2	←	MHP	0,795		
X2.3	←	MHP	0,768		
X2.4	←	MHP	0,759		
X2.5	←	MHP	0,789		
X2.6	←	MHP	0,781		
X2.7	←	MHP	0,753		
X2.8	←	MHP	0,728		
X2.9	←	MHP	0,790		
X2.10	←	MHP	0,787		
X2.11	←	MHP	0,791		
X2.12	←	MHP	0,800		
Y1.1	←	PK	0,747	0,5957	0,898
Y1.2	←	PK	0,782		
Y1.3	←	PK	0,804		

Y1.4	←	PK	0,769		
Y1.5	←	PK	0,815		
Y1.6	←	PK	0,709		
Y2.1	←	PKI	0,750	0,5986	0,899
Y2.2	←	PKI	0,736		
Y2.3	←	PKI	0,793		
Y2.4	←	PKI	0,791		
Y2.5	←	PKI	0,777		
Y2.6	←	PKI	0,793		
M1	←	KK	0,745	0,6315	0,932
M2	←	KK	0,833		
M3	←	KK	0,822		
M4	←	KK	0,832		
M5	←	KK	0,720		
M6	←	KK	0,823		
M7	←	KK	0,808		
M8	←	KK	0,766		

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 3

Berdasarkan estimasi empiris yang terangkum dalam Tabel 4.6, seluruh indikator penelitian menunjukkan performa statistik yang memenuhi kriteria. Data tersebut mengonfirmasi bahwa setiap indikator yang merepresentasikan variabel Educational Resource Planning (X1), Customer Relationship Management (X2), Kepuasan Kerja (M), Produktivitas Kerja (Y1), serta Pengembangan Karier Individu (Y2) telah melampaui ambang batas uji signifikansi parameter.

Peninjauan lebih lanjut terhadap nilai *standardized estimate* menunjukkan bahwa seluruh muatan faktor berada di atas nilai 0,50. Capaian ini menegaskan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang kuat dan mampu merefleksikan konstruk latennya secara akurat. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam instrumen ini dinyatakan valid dan layak untuk digunakan dalam tahapan analisis statistik selanjutnya.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Evaluasi model pengukuran selanjutnya dilakukan dengan meninjau nilai Akar Kuadrat dari *Average Variance Extracted* ($\sqrt{AVE}$). Sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker, sebuah konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai ($\sqrt{AVE}$) masing-masing variabel lebih besar daripada korelasi antar-konstruk lainnya dalam model. Selain itu, parameter pendukung yang sangat direkomendasikan adalah capaian nilai AVE di atas 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya. Adapun rincian hasil komputasi nilai AVE untuk seluruh variabel penelitian disajikan pada Tabel 4.7 sebagai berikut:

Tabel 4.7 AVE Variabel

Variabel	Variance Extracted	Keterangan
PSDP (X1)	0,5878	Valid
MHP (X2)	0,5946	Valid
PK (Y1)	0,5957	Valid
PKI (Y2)	0,5986	Valid
KK (M)	0,6315	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 3

Berdasarkan hasil komputasi yang disajikan, nilai AVE untuk kelima konstruk penelitian secara konsisten berada di atas ambang batas 0,50. Capaian ini memberikan bukti empiris bahwa evaluasi model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas diskriminan dengan sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel memiliki keunikan konseptual yang tegas dan tidak terjadi tumpang tindih (*overlap*) antar-indikator, sehingga model penelitian ini dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian struktural selanjutnya.

D. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merefleksikan tingkat konsistensi dan stabilitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam kerangka SEM, sebuah konstruk dinilai memiliki reliabilitas yang memadai apabila memenuhi dua parameter utama, yaitu nilai $CR \geq 0,70$ dan nilai $AVE \geq 0,50$. Capaian nilai tersebut menjamin bahwa instrumen penelitian memiliki ketepatan tinggi dan bebas dari kesalahan pengukuran yang signifikan. Adapun rekapitulasi hasil pengujian CR untuk seluruh variabel penelitian dipaparkan secara sistematis sebagai berikut:

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Construct Reliability</i>	Keterangan
PSDP (X1)	0,962	Reliabel
MHP (X2)	0,946	Reliabel
PK (Y1)	0,898	Reliabel
PKI (Y2)	0,899	Reliabel
KK (M)	0,932	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 3

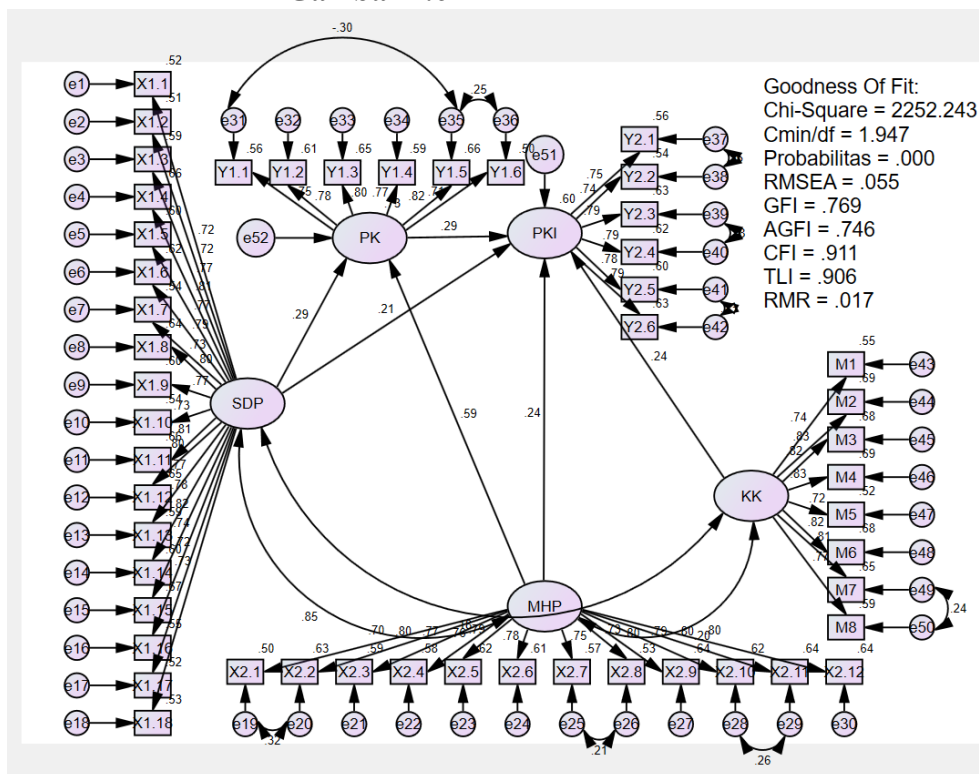
Berdasarkan data yang terangkum dalam Tabel 4.8, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai CR untuk seluruh variabel berada di atas ambang batas minimal 0,70. Hal ini diperkuat dengan capaian nilai AVE dalam tabel 4.7 yang secara konsisten melampaui standar 0,50. Temuan empiris ini membuktikan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam merepresentasikan konstruk latennya. Dengan kata lain, instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas, sehingga data yang dihasilkan bersifat stabil dan dapat dipercaya untuk dilanjutkan pada tahap analisis model struktural.

E. Analisis Model Struktural

Setelah memastikan bahwa seluruh indikator pembentuk konstruk laten memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas pada tahap model pengukuran (*measurement model*), tahapan analisis selanjutnya adalah pengujian Model Persamaan Struktural (Full Model SEM). Analisis pada fase full model ini difokuskan pada dua evaluasi utama, yaitu pengujian indeks kesesuaian model (*Goodness of Fit*) untuk mengukur kelayakan model secara holistik, serta uji signifikansi kausalitas untuk membuktikan hipotesis hubungan antar-variabel.

Tahap ini dilakukan dengan tujuan menjamin akurasi estimasi diagram jalur yang dipaparkan dalam tahap ini merupakan model final yang telah melalui proses purifikasi, di mana indikator-indikator yang tidak valid telah dieliminasi dari sistem pemodelan. Representasi visual dari diagram jalur full model tersebut disajikan sebagai berikut:

Gambar 4.6 Analisis Full Model



F. Evaluasi Asumsi SEM

1. Evaluasi Normalitas

Evaluasi asumsi normalitas data dilakukan secara komprehensif, mencakup pengujian normalitas univariat maupun multivariat. Parameter normalitas univariat dianalisis melalui nilai *critical ratio* (c.r.) pada *skewness* (kemiringan), sementara normalitas multivariat dievaluasi berdasarkan nilai c.r. pada *kurtosis* (keruncingan).

Distribusi data dinyatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai c.r. berada dalam rentang $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Capaian nilai dalam ambang batas tersebut menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal, baik pada level indikator individual maupun secara simultan dalam model. Adapun rekapitulasi hasil pengujian normalitas data dipaparkan secara mendalam sebagai berikut:

Tabel 4.9 Evaluasi Normalitas

Variabel	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
M8	1,000	4,000	-,531	-3,826	-,083	-,298
M7	1,000	4,000	-,787	-5,677	,182	,657
M6	1,000	4,000	-,797	-5,749	,587	2,118
M5	1,000	4,000	-,623	-4,494	,299	1,076
M4	1,000	4,000	-,725	-5,225	,098	,352
M3	2,000	4,000	-,398	-2,873	-,765	-2,758
M2	1,000	4,000	-,904	-6,521	,328	1,183
M1	2,000	4,000	-,311	-2,241	-,689	-2,483
Y2.6	1,000	4,000	-,365	-2,629	-,254	-,915
Y2.5	1,000	4,000	-,535	-3,861	-,251	-,903
Y2.4	1,000	4,000	-,808	-5,829	,077	,278
Y2.3	1,000	4,000	-1,084	-7,816	1,300	4,687
Y2.2	1,000	4,000	-,719	-5,182	,634	2,287
Y2.1	1,000	4,000	-,755	-5,443	,860	3,101
Y1.6	1,000	4,000	-,612	-4,415	-,130	-,470

Y1.5	1,000	4,000	-,782	-5,637	,620	2,236
Y1.4	1,000	4,000	-,554	-3,998	-,247	-,890
Y1.3	2,000	4,000	-,464	-3,345	-,658	-2,372
Y1.2	1,000	4,000	-,728	-5,251	,929	3,349
Y1.1	1,000	4,000	-1,098	-7,914	1,256	4,529
X2.12	2,000	4,000	-,914	-6,590	-,190	-,684
X2.11	1,000	4,000	-,977	-7,049	,379	1,366
X2.10	1,000	4,000	-,946	-6,819	,369	1,332
X2.9	1,000	4,000	-,878	-6,334	,560	2,020
X2.8	1,000	4,000	-,874	-6,303	,864	3,114
X2.7	1,000	4,000	-,892	-6,432	,335	1,208
X2.6	1,000	4,000	-,859	-6,196	,332	1,198
X2.5	1,000	4,000	-1,007	-7,260	,857	3,089
X2.4	1,000	4,000	-,668	-4,819	-,009	-,033
X2.3	1,000	4,000	-,990	-7,139	,889	3,206
X2.2	1,000	4,000	-1,013	-7,307	,196	,708
X2.1	1,000	4,000	-,975	-7,032	,583	2,104
X1.18	1,000	4,000	-,877	-6,324	-,033	-,121
X1.17	1,000	4,000	-1,095	-7,894	,676	2,439
X1.16	1,000	4,000	-1,017	-7,332	1,024	3,693
X1.15	1,000	4,000	-,876	-6,316	-,010	-,035
X1.14	1,000	4,000	-,764	-5,509	,434	1,567
X1.13	1,000	4,000	-,971	-7,005	1,544	5,566
X1.12	1,000	4,000	-,819	-5,903	,108	,391
X1.11	1,000	4,000	-1,205	-8,693	1,540	5,553
X1.10	1,000	4,000	-,675	-4,866	,219	,790
X1.9	1,000	4,000	-1,033	-7,448	1,478	5,330
X1.8	1,000	4,000	-,877	-6,326	,427	1,538
X1.7	1,000	4,000	-,673	-4,856	-,279	-1,006
X1.6	1,000	4,000	-,929	-6,696	,614	2,213
X1.5	1,000	4,000	-,866	-6,248	,413	1,490

X1.4	1,000	4,000	-1,016	-7,329	1,201	4,331
X1.3	1,000	4,000	-,531	-3,829	-,151	-,543
X1.2	1,000	4,000	-,316	-2,279	-,111	-,400
X1.1	1,000	4,000	-,362	-2,610	,388	1,398
Multivariate					290,536	35,583

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 4

Berdasarkan data yang disajikan, hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai c.r. pada *skewness* seluruh indikator berada dalam rentang $\pm 2,58$. Temuan ini mengonfirmasi bahwa secara univariat, data penelitian telah memenuhi asumsi normalitas dengan baik. Namun, pada pengujian multivariat, diperoleh nilai c.r. sebesar 35,583, yang mengindikasikan bahwa distribusi data secara simultan belum memenuhi kriteria normalitas multivariat.

Meskipun demikian, kondisi ini tidak menghambat kelanjutan analisis. Mengacu pada Dalil Limit Pusat (*Central Limit Theorem*), asumsi normalitas menjadi tidak terlalu kritis dalam penelitian dengan jumlah sampel yang besar. Teori ini menjelaskan bahwa ketika ukuran sampel mencukupi ($n \geq 100$), distribusi statistik dari sampel tersebut akan secara otomatis mendekati distribusi normal. Oleh karena itu, mengingat jumlah sampel dalam penelitian ini telah memenuhi standar tersebut, maka data dinyatakan tetap layak untuk dianalisis menggunakan model persamaan struktural.

2. Uji Data Outliner

Identifikasi data *outlier* dalam penelitian ini dilakukan dengan menerapkan metode Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Parameter penentuan *outlier* didasarkan pada perbandingan antara nilai d-kuadrat mahalanobis hasil kalkulasi dengan nilai kritis pada tabel *Chi-Square*. Dengan menggunakan derajat bebas yang sesuai dengan jumlah indikator ($df = 52$) pada tingkat signifikansi $p < 0,001$, diperoleh nilai ambang batas sebesar 87,968.

Berdasarkan kriteria tersebut, apabila sebuah observasi memiliki *Mahalanobis d-Squared* yang melampaui nilai kritis 87,968, maka data tersebut dikategorikan sebagai *outlier* multivariat. Prosedur ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis SEM memiliki konsistensi dan tidak terdistorsi oleh pengamatan yang bersifat ekstrem. Adapun rekapitulasi hasil perhitungannya disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Uji *Mahalanobis d-squared*

Observation Number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
18	86.840	.001	.259
198	85.240	.001	.071
230	84.204	.002	.018
258	83.767	.002	.003
49	83.716	.002	.000
228	83.609	.002	.000
226	83.602	.002	.000
233	83.400	.002	.000
113	83.193	.002	.000
20	82.857	.002	.000
14	82.668	.002	.000
302	82.587	.003	.000
143	81.359	.003	.000
231	80.422	.004	.000
305	80.152	.004	.000
266	79.931	.005	.000
142	79.558	.005	.000
173	79.552	.005	.000
263	78.952	.006	.000
101	77.967	.007	.000
241	77.913	.007	.000
168	77.447	.008	.000

11	77.354	.008	.000
297	77.310	.008	.000
61	77.228	.008	.000
278	76.856	.009	.000
167	76.275	.010	.000
193	75.675	.011	.000
54	75.264	.012	.000
275	75.076	.012	.000
110	74.942	.013	.000
206	74.816	.013	.000
145	74.221	.015	.000
260	74.173	.015	.000
97	73.978	.015	.000
216	73.963	.015	.000
22	73.882	.016	.000
229	73.801	.016	.000
34	73.220	.018	.000
289	73.157	.018	.000
79	72.611	.020	.000
32	72.405	.021	.000
268	72.236	.021	.000
94	71.898	.023	.000
195	71.676	.024	.000
253	71.550	.024	.000
25	71.250	.026	.000
257	70.901	.028	.000
205	70.754	.028	.000
254	70.731	.028	.000
170	69.847	.033	.000
191	69.808	.034	.000
150	69.233	.037	.000

292	69.229	.037	.000
135	68.935	.039	.000
71	68.853	.040	.000
269	68.120	.045	.000
8	68.083	.045	.000
252	68.053	.046	.000
6	67.694	.048	.000
188	67.665	.049	.000
288	67.634	.049	.000
73	67.462	.050	.000
96	66.893	.055	.000
46	66.127	.063	.000
203	65.843	.066	.000
104	65.819	.066	.000
84	65.275	.072	.000
16	64.873	.077	.000
44	64.779	.078	.000
267	64.482	.082	.000
224	64.408	.083	.000
33	64.394	.083	.000
162	64.277	.084	.000
139	64.158	.086	.000
36	64.122	.086	.000
117	64.060	.087	.000
128	63.882	.090	.000
265	63.815	.091	.000
295	63.767	.091	.000
63	63.637	.093	.000
264	63.598	.094	.000
225	63.431	.096	.000
261	63.282	.098	.000

227	63.262	.099	.000
126	63.230	.099	.000
249	62.953	.103	.000
310	62.371	.113	.000
284	62.317	.113	.000
239	62.227	.115	.000
52	61.553	.127	.000
303	61.198	.133	.000
232	60.987	.137	.000
247	60.758	.142	.000
107	60.598	.145	.000
236	60.586	.145	.000
155	60.491	.147	.000
171	60.392	.149	.000
290	60.319	.151	.000
308	60.180	.153	.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 4

Merujuk pada hasil estimasi yang dipaparkan dalam Tabel 4.10, dapat dikonfirmasi bahwa tidak ditemukan satu pun observasi penelitian yang memiliki nilai *Mahalanobis d-Squared* melampaui ambang batas 87,968. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh data dalam sampel penelitian ini bersifat homogen secara multivariat dan terbebas dari masalah outlier ekstrem yang berpotensi mendistorsi hasil estimasi model. Dengan demikian, seluruh observasi dinyatakan valid untuk diikutsertakan dalam tahapan analisis statistik selanjutnya tanpa perlu melakukan eliminasi data.

3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan representasi visual pada Gambar 4.6, hasil analisis model struktural (*full model*) secara empiris menunjukkan kesesuaian yang memadai atau telah memenuhi kriteria model yang fit. Validasi atas kelayakan model ini didasarkan pada perolehan nilai-nilai statistik dari parameter GoF yang secara keseluruhan telah selaras dengan ambang batas

yang dipersyaratkan dalam metodologi SEM. Untuk memberikan pemaparan yang lebih komprehensif, rincian hasil pengujian indeks kelayakan full model SEM tersebut disajikan secara sistematis pada uraian berikut:

Tabel 4.11 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil	Evaluasi Model
Chi-square	Diharapkan kecil	2252,243	Marginal
CMIN/DF	$\leq 3,0$	1,947	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,769	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,746	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
CFI	$\geq 0,90$	0,911	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,055	Baik
RMR	$\leq 0,08$	0,017	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2026, Lampiran 4

Merujuk pada data yang dipaparkan dalam Tabel 4.11, hasil pengujian indeks CMIN/DF pada full model menunjukkan nilai sebesar 1,947. Capaian ini berada di bawah ambang batas proporsional ($\leq 3,0$), yang mengindikasikan tingkat kesesuaian model yang baik. Selain itu, parameter utama lainnya seperti TLI, CFI, dan RMSEA secara konsisten berada dalam rentang nilai yang direkomendasikan secara statistik.

Meskipun indeks GFI dan AGFI menunjukkan hasil pada level marginal fit, namun secara integratif, model ini tetap dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan model GoF secara holistik. Hal ini didasarkan pada prinsip bahwa evaluasi model SEM tidak hanya bertumpu pada satu parameter tunggal, melainkan pada pemenuhan mayoritas kriteria kecocokan model yang telah ditetapkan. Dengan demikian, model struktural ini valid untuk digunakan sebagai basis pengujian hipotesis.

4. Uji Hipotesis

Setelah model penelitian dinyatakan memenuhi seluruh asumsi statistik dan kriteria GoF, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian hipotesis. Analisis ini mencakup pengujian hubungan kausalitas serta efek moderasi:

- a. Analisis Kausalitas: Signifikansi hubungan sebab-akibat antar-variabel dievaluasi berdasarkan nilai C.R. dan nilai probabilitas (P-value) dari hasil estimasi SEM. Hipotesis nol (H_0) ditolak apabila nilai $p < 0,05$ atau nilai $C.R. > 1,96$. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya pengaruh signifikan secara statistik antar-konstruk yang diuji.
- b. Analisis Moderasi: Pengujian efek moderasi dilakukan dengan menerapkan teknik *Resampling Bootstrapping*. Prosedur ini digunakan untuk memvalidasi kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel moderator. Dukungan terhadap hipotesis moderasi dinyatakan terpenuhi apabila nilai $p < 0,05$, yang berarti variabel moderator secara signifikan memperkuat atau memperlemah hubungan fungsional antar-variabel tersebut.

Seluruh hasil pengolahan data terkait pengujian hipotesis tersebut dipaparkan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 4.12 Uji Hipotesis Kausalitas dan Moderasi

Hipotesa	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
SDP → PK	0.282	0.087	3.573	***	Signifikan
SDP → PKI	0.185	0.112	1.977	0.048	Signifikan
MHP → PK	0.564	0.081	6.644	***	Signifikan
MHP → PKI	0.239	0.115	2.162	0.031	Signifikan
PK → PKI	0.284	0.109	2.829	0.005	Signifikan
IntSDP • M → PK	0.004	0.001	2.538	0.011	Signifikan
IntSDP • M → PKI	0.005	0.001	3.082	0.002	Signifikan
IntMHP • M → PK	0.007	0.001	4.488	***	Signifikan
IntMHP • M → PKI	0.006	0.001	3.139	0.002	Signifikan

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 1 (H_1) dalam penelitian ini mempostulatkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan hasil estimasi model struktural yang terangkum dalam Tabel 4.12, ditemukan bahwa hubungan kausalitas antara kedua variabel tersebut menghasilkan nilai C.R. sebesar 3,572 dengan nilai signifikansi (P-value) sebesar 0,000. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai C.R. telah melampaui ambang batas 1,96 dan nilai P berada jauh di bawah standar signifikansi 0,05. Secara statistik, hasil tersebut memberikan dasar yang kuat untuk menolak hipotesis nol (H_0) dan menerima hipotesis pertama (H_1). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks penelitian ini, Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Andriani, dkk. (2023) yang menemukan bahwa perencanaan sumber daya terutama manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.¹⁸⁷ Adapun penelitian lain yang dilakukan oleh Satrio Ariodhuto dkk. (2022) juga senada dengan pendapat diatas, yaitu menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁸⁸ Meskipun kedua penelitian tersebut tidak memiliki objek yang sama dengan penelitian ini yaitu institusi atau lembaga pendidikan, namun hal ini penting dilakukan oleh

¹⁸⁷ Dewi Andriani, Amelia Khusnul Chotima, and Kumara Adji Kusuma, "Pengaruh Pengembangan Karir, Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja," *MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 5 (2023): 7721, <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v4i6.2597>.

¹⁸⁸ Satrio Ariodhuto et al., "Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Saurindotex Mandiri," *Masarin* 1, no. 1 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.56881/masarin.v1i1.121>.

para manajer atau pimpinan lembaga pendidikan untuk selalu melakukan perencanaan mengenai sumber daya pendidikan. Mengingat produktifitas kerja pendidik maupun tenaga kependidikan merupakan buah dari perencanaan sumber daya pendidikan yang telah dipersiapkan. Maka dari itu para manajer maupun pimpinan lembaga pendidikan perlu melakukan perencanaan yang matang dalam mengelola segala aspek sumber daya pendidikan agar lembaga bisa berjalan efektif dan efisien serta tingkat produktifitas kerja pendidik dan kependidikan tinggi.

Bahkan pentingnya perencanaan sumber daya pendidikan ini, berdasarkan temuan Dinda N. Aprianty dkk. (2023) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan yang baik mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui pengelolaan tenaga pendidik yang lebih efektif.¹⁸⁹ Pengelolaan sumber daya pendidikan yang terstruktur akan membantu organisasi pendidikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas tenaga pendidik dan kependidikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Semakin baik proses perencanaan yang dilakukan, maka semakin optimal pula pelaksanaan tugas dan tanggung jawab tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperhatikan aspek perencanaan sumber daya pendidikan secara berkelanjutan melalui pemetaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta penempatan sumber daya yang sesuai agar produktivitas kerja dapat terus meningkat.

¹⁸⁹ Dinda N Aprianty et al., "Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Pertama," *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2023): 40, <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jump.v5i1.60749>.

B. Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 2 (H_2) dalam penelitian ini mengajukan bahwa Perencanaan Sumber Daya Pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap Pengembangan Karier Individu. Berdasarkan hasil estimasi parameter yang tersaji pada Tabel 5.19, diperoleh nilai C.R. sebesar 1,977 dengan nilai probabilitas (P-value) sebesar 0,048. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai C.R. telah melampaui kriteria minimal 1,96 dan nilai P berada di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Melalui temuan empiris ini, hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis kedua (H_2) diterima. Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karier Individu. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen sumber daya pendidikan yang terstruktur memberikan kontribusi nyata bagi penguatan jalur karier personel dalam organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Nurhasanah (2022) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia dan perencanaan karir berpengaruh positif terhadap pengembangan karir individu.¹⁹⁰ Selain itu, penelitian Adeyemi Samuel dan Ibrahim Kareem (2021) juga menemukan bahwa *human resource planning* yang menjadi salah satu dimensi *educational resources planning* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *career development*.¹⁹¹ Kedua penelitian tersebut menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki sistem perencanaan sumber daya yang baik terutama sumber daya manusia akan lebih mampu menciptakan peluang dan mengidentifikasi potensi pegawai untuk pengembangan karir yang jelas bagi pegawai melalui program pengembangan kompetensi dan promosi jabatan.

¹⁹⁰ Rahmat Hidayat and Siti Nurhasanah, "Pengaruh Perencanaan Karir Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 5, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.18456>.

¹⁹¹ Adeyemi Samuel and Ibrahim Kareem, "The Effect of Human Resource Planning on Employee Career Development," *International Journal of Human Resource Studies* 11, no. 3 (2021), <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i3.18874>.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga mendukung hasil temuan Nurhayati dan Ahmad Fauzi (2023) juga menunjukkan bahwa pengembangan karir guru dipengaruhi oleh manajemen dan perencanaan sumber daya pendidikan yang sistematis.¹⁹² Sekolah yang memiliki perencanaan pengembangan tenaga pendidik secara baik cenderung mampu meningkatkan kesempatan pelatihan, promosi, dan pengembangan kompetensi guru secara lebih optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan merupakan faktor strategis dalam meningkatkan pengembangan karir individu. Semakin baik proses perencanaan sumber daya pendidikan yang dilakukan organisasi, maka semakin besar pula peluang individu untuk berkembang secara profesional, meningkatkan kompetensi, serta mencapai jenjang karir yang lebih baik. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperkuat sistem perencanaan sumber daya pendidikan melalui pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, serta penyediaan jalur karir yang jelas agar pengembangan karir individu dapat berjalan secara optimal.

C. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 3 (H_3) pada penelitian ini adalah Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 6,644 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_3 diterima, yang berarti dalam penelitian ini Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja.

¹⁹² Nurhayati Nurhayati and Ahmad Fauzi, "Strategi Pengembangan Karir Guru Melalui Manajemen Sumber Daya Pendidikan," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2023, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/24681>.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Rina Marlina dan Ahmad Syukri (2022) yang menunjukkan bahwa *customer relationship management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.¹⁹³ Sejalan dengan penelitian tersebut Al-Hakim dan Johnson (2021) juga menemukan bahwa CRM memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee productivity*.¹⁹⁴ Kedua penelitian tersebut secara garis besar menjelaskan bahwa penerapan CRM yang baik mampu meningkatkan efektivitas komunikasi dan pelayanan sehingga produktivitas kerja pegawai meningkat. Selain itu, organisasi yang mampu membangun hubungan pelanggan secara efektif cenderung memiliki tingkat produktivitas kerja yang lebih tinggi karena terciptanya koordinasi dan pelayanan yang lebih baik dalam organisasi.

Temuan penelitian ini juga memperkuat temuan Fitri Handayani dan M. Yusuf (2023) yang menyatakan bahwa implementasi CRM di lembaga pendidikan membantu meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas kerja pegawai.¹⁹⁵ Hubungan yang baik antara organisasi pendidikan dengan pelanggan pendidikan seperti siswa, orang tua, dan masyarakat mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Manajemen Hubungan Pelanggan merupakan faktor penting dalam meningkatkan Produktivitas Kerja. Semakin baik organisasi dalam membangun dan mengelola hubungan dengan pelanggan, maka semakin tinggi pula efektivitas dan produktivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperkuat penerapan manajemen hubungan pelanggan melalui peningkatan kualitas pelayanan, komunikasi yang efektif,

¹⁹³ Rina Marlina and Ahmad Syukri, "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 8, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v8i2.6712>.

¹⁹⁴ Mohammed A. Al-Hakim and Sarah Johnson, "The Effect of Customer Relationship Management on Employee Performance and Productivity," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2021, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0182>.

¹⁹⁵ Fitri Handayani and M. Yusuf, "Implementasi Customer Relationship Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2023, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/25890>.

serta pengelolaan hubungan yang berkelanjutan dengan seluruh pelanggan pendidikan agar produktivitas kerja dapat terus meningkat.

D. Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 4 (H_4) pada penelitian ini adalah Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir Individu. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu adalah sebesar 2,162 dan nilai P sebesar 0,031. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_4 diterima, yang berarti dalam penelitian ini Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Individu.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahmed El-Sayed dan Lina Mohammed (2022) yang menunjukkan bahwa penerapan *customer relationship management* berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai.¹⁹⁶ Sejalan dengan penelitian tersebut Nur Aini dan Rudi Hartono (2023) juga menemukan bahwa CRM berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi dan karir pegawai.¹⁹⁷ Secara garis besar berdasarkan kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa hubungan pelanggan yang baik mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kemampuan profesional sehingga memberikan peluang yang lebih besar terhadap perkembangan karir individu. Selain itu CRM dapat membantu meningkatkan kemampuan komunikasi, pelayanan, dan kompetensi

¹⁹⁶ Ahmed El-Sayed and Lina Mohammed, "The Influence of Customer Relationship Management on Employee Career Development," *International Journal of Human Capital Management* 6, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhcm.v6i2.20145>.

¹⁹⁷ Nur Aini and Rudi Hartono, "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Pengembangan Kompetensi Dan Karir Pegawai," *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 7, no. 1 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/jem.v7i1.6421>.

interpersonal pegawai yang menjadi faktor penting dalam pengembangan karir individu.

Temuan Sri Wahyuni dan Ahmad Ridwan (2024) juga memperkuat temuan ini dengan menyatakan bahwa implementasi CRM membantu meningkatkan profesionalisme tenaga pendidikan melalui peningkatan kualitas pelayanan dan komunikasi dengan pelanggan pendidikan.¹⁹⁸ Pengalaman pelayanan tersebut membantu individu dalam mengembangkan kompetensi kerja dan kesiapan karir profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen hubungan pelanggan merupakan faktor penting dalam meningkatkan pengembangan karir individu. Semakin baik organisasi dalam menerapkan manajemen hubungan pelanggan, maka semakin besar pula peluang individu untuk meningkatkan kompetensi profesional, pengalaman kerja, serta kesiapan dalam mengembangkan karir. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperkuat penerapan manajemen hubungan pelanggan melalui peningkatan kualitas pelayanan, pelatihan komunikasi, dan pengembangan kompetensi interpersonal agar pengembangan karir individu dapat berjalan secara optimal.

E. Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 5 (H_5) pada penelitian ini adalah Produktivitas Kerja berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir Individu. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Produktivitas Kerja terhadap Pengembangan Karir Individu adalah sebesar 2,829 dan nilai P sebesar 0,005. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_5 diterima, yang

¹⁹⁸ Sri Wahyuni and Ahmad Ridwan, "Implementasi Customer Relationship Management Dalam Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidikan," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2024, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jamp/article/view/28477>.

berarti dalam penelitian ini Produktivitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Individu.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuni Astuti dan Fajar Nugroho (2022) yang menunjukkan bahwa produktivitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir pegawai.¹⁹⁹ Senada dengan temuan tersebut, temuan Richard Coleman dan David Smith (2021) juga menemukan bahwa *employee productivity* memiliki pengaruh signifikan terhadap *career advancement*.²⁰⁰ Kedua temuan tersebut secara garis besar menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat produktivitas tinggi memiliki peluang promosi dan pengembangan kompetensi yang lebih besar dibandingkan pegawai dengan produktivitas kerja rendah. Selain itu, individu yang menunjukkan produktivitas kerja tinggi cenderung lebih mudah memperoleh pengembangan karir dan kesempatan promosi jabatan karena dianggap memiliki kemampuan dan kontribusi yang baik bagi organisasi.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Siti Rahmah dan Abdul Karim (2023) yang menyatakan bahwa guru yang memiliki produktivitas kerja tinggi cenderung memperoleh kesempatan lebih besar dalam pengembangan profesional dan karir.²⁰¹ Produktivitas kerja menjadi salah satu pertimbangan organisasi dalam memberikan penghargaan, promosi, dan kesempatan pengembangan kompetensi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Produktivitas Kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan Pengembangan Karir Individu. Semakin tinggi produktivitas kerja individu, maka semakin besar pula peluang individu untuk memperoleh pengembangan kompetensi, promosi jabatan, dan peningkatan karir profesional. Oleh karena itu, lembaga pendidikan

¹⁹⁹ Yuni Astuti and Fajar Nugroho, "Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan," *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 13, no. 2 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.29244/jmo.v13i2.39821>.

²⁰⁰ Richard Coleman and David Smith, "The Effect of Employee Productivity on Career Advancement," *International Journal of Human Resource Management*, 2021, <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>.

²⁰¹ Siti Rahmah and Abdul Karim, "Produktivitas Kerja Guru Dalam Mendukung Pengembangan Karir Profesional," *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Pendidikan*, 2023, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpmp/article/view/26117>.

perlu mendorong peningkatan produktivitas kerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan melalui penguatan kompetensi, pemberian motivasi kerja, serta sistem penghargaan yang mendukung pengembangan karir individu secara berkelanjutan.

F. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 6 (H_6) pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dapat memoderasi pada hubungan Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Kepuasan Kerja sebagai moderasi pada hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja adalah sebesar 2,538 dan nilai P sebesar 0,011. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_6 diterima, yang berarti dalam penelitian ini Kepuasan Kerja mampu memoderasi pada hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja akan semakin kuat apabila tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap produktivitas kerja menjadi kurang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat efektivitas implementasi perencanaan sumber daya pendidikan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Michael Turner dan Olivia Grant (2022) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* memperkuat hubungan antara *human resource planning* dan

employee productivity.²⁰² Sejalan dengan temuan tersebut, temuan Andi Prasetyo dan Nurul Hidayah (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh perencanaan SDM terhadap produktivitas kerja pegawai.²⁰³ Kedua temuan tersebut secara garis besar mengemukakan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan produktivitas kerja yang lebih optimal ketika organisasi menerapkan perencanaan sumber daya manusia yang baik. Selain itu, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih mampu memaksimalkan kemampuan kerja dan menjalankan tugas secara efektif sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang lebih tinggi.

Temuan penelitian ini juga memperkuat temuan Siti Nurhaliza dan Ahmad Fauzan (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tenaga pendidik membantu meningkatkan efektivitas implementasi perencanaan sumber daya pendidikan.²⁰⁴ Tenaga pendidik yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih produktif dalam melaksanakan tugas organisasi dan mampu memberikan kontribusi kerja yang lebih optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Produktivitas Kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan

²⁰² Michael Turner and Olivia Grant, "The Moderating Role of Job Satisfaction on Human Resource Planning and Employee Productivity," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0457>.

²⁰³ Andi Prasetyo and Nurul Hidayah, "Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 1 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i1.24589>.

²⁰⁴ Siti Nurhaliza and Ahmad Fauzan, "Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Tenaga Pendidik Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Pendidikan," *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2024, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/28754>.

pengembangan profesional agar produktivitas kerja dapat meningkat secara optimal.

G. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 7 (H_7) pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dapat memoderasi pada hubungan Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Kepuasan Kerja sebagai moderasi pada hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu adalah sebesar 3,082 dan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_7 diterima, yang berarti dalam penelitian ini Kepuasan Kerja dapat memoderasi pada hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu akan semakin kuat apabila tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu menjadi kurang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat efektivitas implementasi perencanaan sumber daya pendidikan dalam mendukung pengembangan karir individu.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Samuel Peterson dan Linda George (2022) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* memperkuat hubungan antara *human resource planning* dan *career*

development.²⁰⁵ Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan perkembangan karir yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja rendah. Senada dengan temuan tersebut, temuan Rika Amelia dan Bambang Suryadi (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh perencanaan SDM terhadap pengembangan karir pegawai.²⁰⁶ Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan mengembangkan karir profesionalnya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Pengembangan Karir Individu. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap pengembangan karir individu. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pemberian penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, serta kesempatan pengembangan profesional agar pengembangan karir individu dapat berjalan secara optimal.

H. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Produktivitas Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 8 (H_8) pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dapat memoderasi pada hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja

²⁰⁵ Samuel Peterson and Linda George, "The Moderating Effect of Job Satisfaction on Human Resource Planning and Career Development," *International Journal of Human Resource Studies* 12, no. 4 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i4.20418>.

²⁰⁶ Rika Amelia and Bambang Suryadi, "Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 2 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i2.26731>.

adalah sebesar 4,488 dan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_8 diterima, yang berarti dalam penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja dapat memoderasi secara signifikan pada hubungan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja akan semakin kuat apabila pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap produktivitas kerja menjadi kurang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat efektivitas penerapan manajemen hubungan pelanggan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kevin Marshall dan Anita Roberts (2022) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* memperkuat hubungan antara *customer relationship management* dan *employee productivity*.²⁰⁷ Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi mampu mengimplementasikan CRM secara lebih efektif sehingga produktivitas kerja meningkat secara optimal.

Selain itu, penelitian Dian Pratiwi dan Agus Santoso (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh CRM terhadap produktivitas kerja pegawai.²⁰⁸ Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih mampu memberikan pelayanan optimal kepada pelanggan sehingga hubungan pelanggan menjadi lebih baik dan produktivitas kerja meningkat.

²⁰⁷ Kevin Marshall and Anita Roberts, "The Moderating Role of Job Satisfaction on Customer Relationship Management and Employee Productivity," *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0498>.

²⁰⁸ Dian Pratiwi and Agus Santoso, "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 9, no. 1 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i1.7428>.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan dan Produktivitas Kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap peningkatan produktivitas kerja. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan organisasi yang baik agar implementasi manajemen hubungan pelanggan dapat berjalan secara optimal dan produktivitas kerja meningkat secara berkelanjutan.

I. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Manajemen Hubungan Pelanggan Terhadap Pengembangan Karir Individu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari

Hipotesis 9 (H_9) pada penelitian ini adalah Kepuasan Kerja dapat memoderasi pada hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif terhadap Pengembangan Karir Individu. Berdasarkan dari pengolahan data yang disajikan pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai C.R. pada hubungan kausalitas Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu adalah sebesar 3,139 dan nilai P sebesar 0,002. Kedua nilai ini menunjukkan nilai diatas 1,96 untuk C.R. dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Berdasarkan uraian tersebut dapat dijelaskan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_9 diterima, yang berarti dalam penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja dapat memoderasi secara signifikan pada hubungan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu akan semakin kuat apabila pegawai memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, apabila tingkat kepuasan kerja rendah, maka pengaruh manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu menjadi kurang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam

memperkuat efektivitas penerapan manajemen hubungan pelanggan dalam mendukung pengembangan karir individu.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Jonathan Miller dan Sophia Brown (2022) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* memperkuat hubungan antara *customer relationship management* dan *career development*.²⁰⁹ Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi lebih mampu mengembangkan kompetensi profesional melalui implementasi CRM yang efektif. Sejalan dengan temuan tersebut, temuan Rina Kusumawati dan Bambang Haryono (2023) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh CRM terhadap pengembangan karir pegawai.²¹⁰ Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas pelayanan profesional sehingga peluang pengembangan karir menjadi lebih besar.

Lebih lanjut, temuan David Wilson dan Maria Gonzales (2021) juga menunjukkan bahwa CRM dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.²¹¹ Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung lebih aktif dalam mengembangkan kemampuan profesional dan memanfaatkan peluang pengembangan karir yang tersedia dalam organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan dan Pengembangan Karir Individu. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pengaruh

²⁰⁹ Jonathan Miller and Sophia Brown, "The Moderating Effect of Job Satisfaction on Customer Relationship Management and Career Development," *International Journal of Human Resource Studies* 12, no. 3 (2022), <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20192>.

²¹⁰ Rina Kusumawati and Bambang Haryono, "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 3 (2023), <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i3.27844>.

²¹¹ David Wilson and Maria Gonzales, "Customer Relationship Management, Job Satisfaction, and Employee Career Growth," *Journal of Organizational Effectiveness*, 2021, <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2021-0127>.

manajemen hubungan pelanggan terhadap pengembangan karir individu. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti lingkungan kerja yang nyaman, penghargaan yang adil, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan organisasi terhadap pengembangan profesional agar implementasi manajemen hubungan pelanggan dapat berjalan secara optimal dan pengembangan karir individu meningkat secara berkelanjutan.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel moderasi, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perencanaan sumber daya pendidikan yang dilakukan organisasi, maka semakin tinggi produktivitas kerja tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Perencanaan yang sistematis mampu membantu organisasi dalam menempatkan sumber daya sesuai kompetensi sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Individu. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya pendidikan yang baik mampu memberikan arah pengembangan kompetensi dan peluang karir yang lebih jelas bagi individu dalam organisasi pendidikan.
3. Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Penerapan manajemen hubungan pelanggan yang baik mampu meningkatkan kualitas pelayanan, komunikasi, dan koordinasi kerja sehingga produktivitas kerja pegawai menjadi lebih optimal.
4. Manajemen Hubungan Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Individu. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pelanggan yang baik membantu individu meningkatkan kemampuan komunikasi, pelayanan, dan kompetensi profesional yang mendukung pengembangan karir.

5. Produktivitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir Individu. Individu yang memiliki tingkat produktivitas kerja tinggi cenderung memperoleh kesempatan lebih besar dalam pengembangan kompetensi, promosi jabatan, dan pengembangan karir profesional.
6. Kepuasan Kerja mampu memoderasi hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Produktivitas Kerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin kuat pengaruh perencanaan sumber daya pendidikan terhadap peningkatan produktivitas kerja.
7. Kepuasan Kerja mampu memoderasi hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Pendidikan terhadap Pengembangan Karir Individu. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung lebih mampu memanfaatkan program perencanaan sumber daya pendidikan untuk mendukung pengembangan karirnya.
8. Kepuasan Kerja mampu memoderasi hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja. Tingginya kepuasan kerja membuat pegawai lebih optimal dalam menerapkan manajemen hubungan pelanggan sehingga produktivitas kerja meningkat.
9. Kepuasan Kerja mampu memoderasi hubungan antara Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Pengembangan Karir Individu. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi lebih mampu memanfaatkan pengalaman pelayanan dan hubungan pelanggan sebagai sarana pengembangan kompetensi dan karir profesional.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti memiliki peran strategis dalam memperkuat hubungan antar variabel tersebut.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Saran Teoritis:

- a. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi produktivitas kerja dan pengembangan karir individu, seperti motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi, maupun komitmen organisasi.
- b. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan objek penelitian yang lebih luas, tidak hanya pada lembaga pendidikan tertentu, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara lebih luas.
- c. Penelitian berikutnya juga diharapkan dapat menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) agar hasil penelitian menjadi lebih mendalam dan komprehensif.

2. Saran Praktis:

- a. Lembaga pendidikan perlu meningkatkan kualitas Perencanaan Sumber Daya Pendidikan melalui pemetaan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan penempatan pegawai sesuai bidang keahlian agar produktivitas kerja dan pengembangan karir individu dapat meningkat secara optimal.
- b. Lembaga pendidikan perlu memperkuat penerapan Manajemen Hubungan Pelanggan melalui peningkatan kualitas pelayanan kepada siswa, orang tua, dan masyarakat, serta membangun komunikasi yang efektif agar tercipta hubungan yang harmonis dan mendukung peningkatan produktivitas kerja pegawai.
- c. Pimpinan lembaga pendidikan perlu memperhatikan tingkat Kepuasan Kerja pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, memberikan penghargaan yang adil, meningkatkan kesejahteraan pegawai, serta memberikan kesempatan pengembangan profesional

agar pegawai lebih termotivasi dalam bekerja dan mengembangkan karirnya.

- d. Lembaga pendidikan perlu menyediakan sistem pengembangan karir yang jelas dan transparan agar tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kompetensi profesionalnya.
- e. Pegawai diharapkan terus meningkatkan kemampuan profesional, produktivitas kerja, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan pendidikan agar mampu meningkatkan peluang pengembangan karir secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abaddi, Samer. "Analysis and Improvement of Sales Management through CRM and Simulation Utilisation." *Applied Operations and Analytics* 1, no. 1 (2025): 15. <https://doi.org/10.1080/29966892.2024.2434267>.
- Agustina, Mediarita, Muhammad Kristiawan, and Tobari Tobari. "The Influence of Principal's Leadership and School's Climate on The Work Productivity of Vocational Pharmacy Teachers In Indonesia." *International Journal of Educational Review* 3, no. 1 (2021): 63–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.33369/ijer.v3i1.11858>.
- Aini, Nur, and Rudi Hartono. "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Pengembangan Kompetensi Dan Karir Pegawai." *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 7, no. 1 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.37058/jem.v7i1.6421>.
- Al-Hakim, Mohammed A., and Sarah Johnson. "The Effect of Customer Relationship Management on Employee Performance and Productivity." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0182>.
- Amelia, Rika, and Bambang Suryadi. "Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 2 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i2.26731>.
- Ananda, Rusydi, and Oda Kinata Banurea. *Manajemen Sarana Dan Prasarana*. Edited by Syarbaini Saleh. I. Medan: CV Widya Puspita, 2017.
- Anas, Iqbal, and Zulfani Sesmiarni. "Measuring Teacher Productivity At SMPIT Ma'arif Padang Panjang: An Empirical Analysis." *Al-Wijdan: Journal of Islamic Education Studies*. 9, no. 3 (2024): 470. <https://doi.org/https://doi.org/10.58788/alwijdn.v9i3.4785>.
- Andriani, Dewi, Amelia Khusnul Chotima, and Kumara Adji Kusuma. "Pengaruh Pengembangan Karir, Perencanaan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja." *MSEJ: Management Studies and Entrepreneurship Journal* 4, no. 5 (2023): 7732. <https://doi.org/https://doi.org/10.37385/msej.v4i6.2597>.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. *Management Control Systems*. XII. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007.
- Aprianty, Dinda N, Widyawati Fernanda, Rizka Rahmadina, and Hasyim Asy'ari. "Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah Menengah Pertama." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 5, no. 1 (2023): 57. <https://doi.org/https://doi.org/10.21831/jump.v5i1.60749>.

- Aprilia, Ermi, Afindi Afindi, and Hendra Saputra. "Kasus Pendayagunaan Sumber Daya Pendidikan." *Jurnal Pendidikan, Bahasa, Dan Budaya* 3, no. 4 (2024): 112–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jpbb.v3i4.4615>.
- Arikunto, Suharismi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 2010.
- Ariodhuto, Satrio, Ratna Sari Dewi, Melyona Zenia Rabbil, and Niken Sandora. "Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Saurindotex Mandiri." *Masarin* 1, no. 1 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.56881/masarin.v1i1.121>.
- Arwildayanto, Nina Lamatenggo, and Warni Tune Sumar. *Manajemen Keuangan Dan Pembiayaan Pendidikan: Program Pendidikan Untuk Rakyat (Prodira) Akselerasi Pemerataan Dan Peningkatan Jenjang Layanan Pendidikan Di Provinsi Gorontalo*. Edited by Ujang Kuswandi. I. Bandung: Widya Padjadjaran, 2017.
- As'ad, Moh. *Psikologi Industri*. IV. Yogyakarta: Liberty, 2004.
- Ashade, Rihanat Abiodun, and Shareef Akanbi Ashade. "No Title." *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)* 10, no. 3 (2024): 561–76. <https://doi.org/10.46328/ijres.3414>.
- Astuti, Mardiah, Rinda Wulan Dary, and Ibrahim Ibrahim. "Perencanaan Sarana Dan Prasarana Pendidikan Di SMA Negeri 19 Palembang." *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 12, no. 1 (2024): 204. <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/visionary>.
- Astuti, Yuni, and Fajar Nugroho. "Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan." *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 13, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.29244/jmo.v13i2.39821>.
- Bafadal, Ibrahim. *Manajemen Perlengkapan Sekolah: Teori Dan Aplikasinya*. IV. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Boko, Yusri A. "Perencanaan Sarana Dan Prasarana (Sarpras) Sekolah." *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi* 1, no. 1 (2020): 44–52.
- Boppana, Venkat Raviteja. "Impact of CRM Automation on Organizational Productivity." *Tijer: International Research Journal* 9, no. 4 (2022): 45.
- Busro, Muhammad. *Teori-Teori Sumber Daya Manajemen Manusia*. I. Jakarta: Prenada Media Group, 2018.
- Buttle, Francis, and Stan Maklan. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. IV. New York: Routledge, 2019.
- Coleman, Richard, and David Smith. "The Effect of Employee Productivity on Career Advancement." *International Journal of Human Resource Management*, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>.

- Covey, Stephen R. *The Seven Habits Ff Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Summit, 1997.
- Darling-Hammond, Linda, Maria E. Hyler, Madelyn Gardner, and Desiree Espinoza. *Effective Teacher Professional Development*. Polo Alto, California: Learning Policy Institute, 2017. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED606743.pdf>.
- Davis, Keith, and Newstroom Werther. *Human Behaviour at Work: Organization Behaviour*. Singapura: McGraw-Hill, 1998.
- Dessler, Garry. *Human Resource Management*. XVI. New York: Pearson Education, 2018.
- El-Sayed, Ahmed, and Lina Mohammed. "The Influence of Customer Relationship Management on Employee Career Development." *International Journal of Human Capital Management* 6, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhcm.v6i2.20145>.
- Enoch, Jusuf. *Dasar-Dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- Fahana, Jefree, Ema Utami, and Armadyah Amborowati. "Perencanaan Strategis Sistem Informasi Untuk Pengelolaan Kepemimpinan Di Sekolah Muhammadiyah Kota Yogyakarta." *Jurnal Ilmiah DASI: Data Manajemen Dan Teknologi Informasi* 17, no. 2 (2016): 52. <https://ojs.amikom.ac.id/index.php/dasi/article/view/1446>.
- Febianto, Bryan Louis, Jessica Florencia, Tanika Dewi Sofianti, Aditya Tirta Pratama, and Ivan Kurniawan. "Penerapan Metode Flipped Classroom Dalam Pengembangan Learning Management System Untuk Program Pelatihan Di PT. XYZ." *Educate: Jurnal Teknologi Pendidikan* 10, no. 2 (2025): 210. <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/educate.v10i2.20892>.
- Febrina, Sindy Cahya. "The Role of Job Satisfaction in Mediating Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Performance." *Jurnal Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri* 10, no. 1 (2025). <https://doi.org/https://doi.org/10.30737/ekonika.v10i1.6368>.
- Ferdinand, Augusty. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis Dan Desertasi Ilmu Manajemen*. V. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014.
- Firmansyah. *Gaya Kepemimpinan, Kesehatan, Keselamatan Kerja, Dan Produktivitas Kerja*. Edited by Honorata Ratnawati Dwi Putranti and Adinda Maharani Putri. Semarang: Stiepari Press, 2023.
- Fitria, Faning Maulida, Sulfiani Sulfiani, Fatimah Az Zahro, Ahmad Syapuan, and Nur Jihadilla. "Strategi Pengelolaan Sarana Dan Prasarana Di Lembaga Pendidikan Sekolah Dasar." *JDMP: Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 8, no. 2 (2024): 155. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v8n2.p143-155>.

- Galorio, Ian Jake N., Allan J. Paglinawan Jr., Jeffrey Z. Mata, and Charlo Bianci Guray. "Human Resource Management in Education: A Systematic Review." *Asian Journal of Education and Social Studies* 50, no. 7 (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.9734/ajess/2024/v50i71446>.
- Ghoffar, M. Abdul, Abdurrahim Mu'thi, and Abu Ihsan Al-Atsari. "Tafsir Ibnu Katsir." In *Lubaabut Tafsir Min Ibni Katsir*, edited by Yusuf Harun, Farid Okbah, Fariq Anuz, Arman Amry, and Badru Salam, III., 658. Bogor: Pustaka Imam asy-Syafi'i, 2004.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr., and Robert Konopaske. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. XIV. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.
- Godwin, Kornom, Amah Amah, Edwinah Edwinah, and Nkasiobi Otuonye Okocha. "Human Resources Planning and Organizational Effectiveness of Deposit Money Banks in Port Harcourt." *Global Academic Journal of Economics and Business* 4, no. 5 (2022): 163–71. <https://doi.org/10.36348/gajeb.2022.v04i05.002>.
- Greenhaus, Jeffrey H., Gerard A. Callanan, and Veronica M. Godshalk. *Career Management for Life*. V. New York: Routledge, 2019.
- Hakim, Sofyan. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktik*. Edited by Akhmad Riady. Yogyakarta: Dua Satria Offset, 2021.
- Handayani, Fitri, and M. Yusuf. "Implementasi Customer Relationship Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2023. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/25890>.
- Handoko, Hani T. *Manajemen Personalialia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2014.
- Haryono, Siswoyo. *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. I. Bekasi: PT. Intermedia Personalialia Utama, 2016.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rev. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- Heryati, Yeti, and Mumuh Muhsin. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Edited by Beni Ahmad Saebani. I. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Hidayat, Rahmat, and Siti Nurhasanah. "Pengaruh Perencanaan Karir Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 5, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i2.18456>.
- Hidayat, Wahyu Nur, Muladi Muladi, and M. Alfian Mizar. "Studi Integrasi TIK Dalam Pembelajaran Di Sekolah Menengah Kejuruan." *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan* 1, no. 12 (2016): 2291.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17977/jp.v1i12.8228>.

- Ibrahim, Anitah, and Choirun Niswah. "Perencanaan Pemasaran Jasa Pendidikan." *Jambura Journal of Educational Management* 3, no. 2 (2022): 85–93. <https://doi.org/https://doi.org/10.37411/jjem.v3i2.1511>.
- Ikut, Camilius Isidorus. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Analisis Tentang Prestasi Kerja, Produktivitas Kerja, Dan Kinerja Karyawan*. Edited by Honorata Ratnawati Dwi Putranti. Semarang: Stiepari Press, 2023.
- Imron, Ali. *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif Dan Aplikasinya Dalam Institusi Pendidikan*. Edited by Ali Imron, Maisyaroh, and Burhanuddin. I. Malang: Universitas Negeri Malang, 2003.
- Ionescu, Romeo Victor, Monica Laura Zlati, Valentin Marian Antohi, Nicoleta Cristache, and Monica Raducan. "Educational Performance between the Human Resource's Theoretical Paradigm and the Practical Mentality. Analysis at the European Level." *Frontiers in Psychology* 13 (2022). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1038868>.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, and Michael Matteson. *Organizational Behavior and Management*. IX. McGraw-Hill Irwin, 2011.
- Jackson, Susan E., and Randall S. Schuler. "Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologists." *American Psychologist* 45, no. 2 (February 1990): 223–39. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.223>.
- Johnson, R.A. *The Theory and Management of System*. Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1983.
- Karim, Siti Raudah Abdul, Huzaimah Ismail, and Norhapizah Mohd Burhan. "Al-Ghazali's Education Theory Towards Islamic Lifelong Learning." *JSASS: The Sultan Alauddin Sulaiman Shah Journal* 8, no. 1 (2021): 83. <https://jsass.uis.edu.my/index.php/jsass/article/view/135>.
- Karlina, Shintia, and Cantika Oriza Sativa. "Customer Relationship Marketing Dalam Pemasaran Pendidikan." *Personnel: Jurnal Administrasi Pendidikan* 1, no. 1 (2025): 50.
- Kast, Fremont E., and James E. Rosenzweig. *Organisasi Dan Manajemen*. Edited by A. Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.
- Kementerian Keuangan Direktorat Jendral Anggaran. "Informasi APBN 2025." Jakarta, 2025.
- Khan, Muhammad Asad, Rosman Md Yusoff, Altaf Hussain, and Fadillah Binti Ismail. "The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector." *AIMI: International Journal of Organizational Leadership* 8 (2019): 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>.
- Khumayroh, Siti, Endin Mujahidin, Nesia Andriana, and Muhamad Royhan Kamal.

- “Perencanaan Sarana Prasarana Lembaga Pendidikan Di SDIT Putra Pakuan Bogor.” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2025): 1122. <https://doi.org/10.30868/im.v8i02.8661>.
- Koontz, Harold, and Cyril O’Donnel. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. IV. New York: McGraw-Hill, 1968.
- Kosasih, Ni Desak Made Santi Diwyarthi, and Fitri Rezeki. “The Influence of the Work Environment and Career Development on Employee Productivity Mediated by Job Satisfaction.” *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi* 11, no. 2 (2023): 377. <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v11i2.659>.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. *Marketing Management 15E*. XV. New Delhi: Pearson India Education Services Pvt. Ltd, 2016.
- Kusumawati, Rina, and Bambang Haryono. “Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.” *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 3 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i3.27844>.
- Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur’an. Qur’an Kemenag in Microsoft Word. 1067.A/LPMQ.01/TL.02.1/07/2019. Indonesia, issued 2019.
- Latan, Hengky. *Model Persamaan Struktural Teori Dan Implementasi AMOS 21.0*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Liao, Huayue, Gang Hao, Rizwana Yasmeen, and Wasi Ul Hassan Shah. “Evaluation of Educational Resource Utilization Efficiency, Regional Technological Heterogeneity, and Total Factor Productivity Change in 35 European Countries.” Edited by Tien V. T. Nguyen. *Plos One* 19, no. 1 (January 19, 2024): 29. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295979>.
- Lisdartina, Lisdartina, and Rini Setyaningsih. “Teori Dan Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam Menurut Ahmad Fatah Yasin.” *Al Ulya: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2021): 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.36840/ulya.v6i1.381>.
- Lovell, Darrell. “Administrative Burden in the Classroom: An Embedded Mixed Methods Study of How External Pressure Impacts the Burden of Student Success at the Community College Level.” *Texas Education Review* 10, no. 2 (2022): 127. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26153/tsw/41903>.
- Lowell, Victoria L., and Lucia Urena Rodriguez. “A Framework for Examining the Relationship and Classifying Instructional Strategies, Methods, and Techniques.” *Sage Journals*, 2023, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440231202911>.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2005.
- Maharani, Okvi, and Didik Hariyanto. “Spirituality and Work Culture in Supporting Teacher Productivity : Spiritualitas Dan Budaya Kerja Dalam Mendukung

- Produktivitas Guru.” *Adabiyah: Jurnal Pendidikan Islam* 6, no. 1 (2025): 10. <https://doi.org/10.21070/adabiyah.v6i1.1731>.
- Mahawati, Eni, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih Qurnia Fitriyatinur, Ayudia Popy Sesilia, Isti Mayasari Idah Kusuma Dewi, and Syamsul Bahri. *Analisis Beban Kerja Dan Produktivitas Kerja*. Edited by Ronal Watrianthos. Semarang: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Maitreephun, Warapark, Desi Eri Kusumaningrum, Bambang Budi Wiyono, Teguh Triwiyanto, Dandy Bayu Firdaus, Sasi Maulina, Erika Mei Budiarti, and Suwandi Suwandi. “Implementation of Customer Relationship Management (CRM) in Branding Development of Integrated Islamic Education Institutions.” In *Proceedings of the 2ND International Conference on Educational Management and Technology (ICEMT 2023)*, 232. Paris: Atlantis Press, 2023. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-156-2_24.
- Malshe, Avinash, Douglas E. Hughes, Valerie Good, and Scott B. Friend. “Marketing Strategy Implementation Impediments and Remedies: A Multi-Level Theoretical Framework within the Sales-Marketing Interface.” *International Journal of Research in Marketing*, 2020, 23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.10.002>.
- Mamlukhah, Mamlukhah, and Durotun Ni’mah. “Implementasi Customer Relationship Management Pada Pemasaran Pendidikan.” *Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2022): 33. <https://doi.org/https://doi.org/10.30739/tarbiyatuna.v3i1.1670>.
- Marlina, Rina, and Ahmad Syukri. “Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 8, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v8i2.6712>.
- Marshall, Kevin, and Anita Roberts. “The Moderating Role of Job Satisfaction on Customer Relationship Management and Employee Productivity.” *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0498>.
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif: Analisis Isi Dan Analisis Data Sekunder*. II. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, Sean R. Valentine, and Patricia A. Meglich. *Human Resource Management*. XV. United State of America: Cengage Learning, 2017.
- Messier, Nicole. “Authentic Assessments.” Center for the Advancement of Teaching Excellence, University of Illinois Chicago, 2022. <https://teaching.uic.edu/resources/teaching-guides/assessment-grading-practices/authentic-assessments/>.
- Miller, Jonathan, and Sophia Brown. “The Moderating Effect of Job Satisfaction on

- Customer Relationship Management and Career Development.” *International Journal of Human Resource Studies* 12, no. 3 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20192>.
- Mitchell, Sharon, Carolin Sehlbach, Gregor H. L. Franssen, Janusz Janczukowicz, and Sissel Guttormsen. “Taxonomy of Teaching Methods and Their Use in Health Professions Education: A Scoping Review Protocol.” *BMJ Open* 14, no. 1 (2024): 7. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2023-077282>.
- Mondy, R. Wayne, and Joseph J. Martocchio. *Human Resource Management*. XIV. New York: Pearson Education, 2016.
- Moundy, R. Wayne, and Shane R. Premeux. *Management, Concept, Practice and Skill*. New York: Prentice-Hall, Inc., 1995.
- Muhammadin, Akhmad, R. N. Munthe, S. Y. Warella, A. P. Sari, D. D. Tjiptadi, M. R. Tampubolon, and M. Sugiarto. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.
- Mulyono. *Konsep Pembiayaan Pendidikan*. Edited by Rose Kusumaningratri. III. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2016.
- Mustari, Mohamad. *Manajemen Pendidikan*. I. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014.
- Natsir, Imron, Haruni Ode, Tungga Buana Irfana, Delyana Rahmawany Pulungan, and Mislan Sihite. “An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness.” *International Journal of Economics* 3, no. 2 (2024): 1089–97. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1097>.
- Nir, Adam. “Some Implications of Echelons’ Future Planning Perspectives and Satisfaction with Central Plans for the Organizational Climate.” *Educational Planning: International Society for Educational Planning (ISEP)* 12, no. 1 (2000): 74.
- Nizam, Arie Adriana Mohammad, Aziz Jamal, and Izati Aqilah Muhsin. “The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Work-Related Stress, Productivity and Turnover Intention among Employees of Private Higher Learning Institution.” *IJRISS: International Journal of Research and Innovation in Social Science* 9, no. 3 (2025): 4164. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90300331>.
- Noe, Raymond A. *Employee Training & Development*. VII. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- Nurhaliza, Siti, and Ahmad Fauzan. “Kepuasan Kerja Dan Produktivitas Tenaga Pendidik Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Pendidikan.” *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2024. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/28754>.

- Nurhayati, Nurhayati, and Ahmad Fauzi. "Strategi Pengembangan Karir Guru Melalui Manajemen Sumber Daya Pendidikan." *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2023. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jap/article/view/24681>.
- Octavia, Ade, Della Raymena Jovanka, Turki Mesfer Alqahtani, Tommy Tanu Wijaya, and Akhmad Habibi. "Key Factors of Educational CRM Success and Institution Performance: A SEM Analysis." *Cogent Business & Management* 10, no. 1 (2023): 1–16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2196786>.
- OECD. "How Is Equity in Resource Allocation Related to Student Performance?" PISA in Focus, No. 44 (2014/10). Paris, 2014. <https://doi.org/10.1787/888932957403>.
- Payne, Adrian, and Pennie Frow. "A Strategic Framework for Customer Relationship Management." *Journal of Marketing: American Marketing Association* 69, no. 4 (2005): 176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- Peppers, Don, and Martha Rogers. *Managing Customer Experience and Relationships*. IV. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2022.
- Peterson, Samuel, and Linda George. "The Moderating Effect of Job Satisfaction on Human Resource Planning and Career Development." *International Journal of Human Resource Studies* 12, no. 4 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i4.20418>.
- Petrov, Pavel, and Vassil Milev. "Analysis and Application of CRM Systems in the Field of Education." *Environment. Technology. Resources. Proceedings of the 15th International Scientific and Practical Conference. Rezekne, Latvia 2* (2024). <https://doi.org/https://doi.org/10.17770/etr2024vol2.8029>.
- Prahendratno, Antonius, Astadi Pangarso, Agus Siswanto, Zunan Setiawan, Sepriano, Musran Munizu, Purwoko, et al. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori Dan Contoh Penerapannya*. Edited by Efitra. I. Jambi: Sonpedia Publishing Indonesia, 2023.
- Prasetyo, Andi, and Nurul Hidayah. "Pengaruh Perencanaan SDM Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 6, no. 1 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i1.24589>.
- Pratiwi, Dian, and Agus Santoso. "Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 9, no. 1 (2023). <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v9i1.7428>.
- Prior, Daniel D., Francis Buttle, and Stan Maklan. *Customer Relationship Management: Concepts, Applications, and Technologies*. V. London: Routledge, 2024. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003295150>.

- Priyono, and Marnis. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by Teddy Chandra. I. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- Puteri, Aulia Rahma, Wahyudin Nur Nasution, and Muhammad Irwan Padli Nasution. "Integrasi Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Pendidikan: Konsep, Perkembangan, Dan Inovasi Media Pembelajaran." *Jurnap Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian Dan Inovasi* 5, no. 4 (2025): 55. <https://doi.org/10.59818/jpi.v5i4.1760>.
- Putri, Aisyah Amalia, Naely Sanity, Sativa Rahmah, and Zahra Nurul Faizah. "Implementasi Learning Management System Berbasis Bahasa Indonesia Dan Dampaknya Terhadap Pemahaman Siswa Dalam Pembelajaran." *J-Instech: Journal of Instructional Technology* 6, no. 1 (2025): 42. <https://doi.org/https://doi.org/10.20527/j-instech.v6i1.15171>.
- Putri, Auliya Ananda, and Viona Lavidya. "Analisis Perencanaan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan." *Jimkes: Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 11, no. 3 (2023). <https://jurnal.ibik.ac.id/index.php/jimkes/article/view/2240>.
- Puyt, Richard W., Finn Birger Lie, and Celeste P.M. Wilderom. "The Origins of SWOT Analysis." *Long Range Planning* 56, no. 3 (2023): 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>.
- Qardhawi, Yusuf. *Al-Aglu Wa Al-Ilm Fi Al-Qur'an Al-Karim*, Terj. Abdul Hayyie Al-Kattani and Irfan Salim. II. Jakarta: Gema Insani Press, 1999.
- Qiri, Muhammad Muziri, and Ali Shahnazari Durcha. "Customer Relationship Management from the Viewpoint of the Qur'an and Nahj Al-Balāgha." *JCIS: Journal of Contemporary Islamic Studies* 3, no. 1 (2021): 51. https://jcis.ut.ac.ir/article_79373_01a95b4412b8fef225fb769220959a5f.pdf.
- Rahmah, Siti, and Abdul Karim. "Produktivitas Kerja Guru Dalam Mendukung Pengembangan Karir Profesional." *Jurnal Pendidikan Dan Manajemen Pendidikan*, 2023. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jpmp/article/view/26117>.
- Republik Indonesia. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (1945).
- . Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional (2003).
- Rincón, Guillermina Benavides, and Alejandro Díaz-Domínguez. "Assessing Futures Literacy as an Academic Competence for the Deployment of Foresight Competencies." *Futures* 135 (2022): 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102872>.
- Robbins, Stephen P. *The Administrative Process*. Edited by Kim Gueterman. II. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.

- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. XVIII. New York: Pearson, 2019. <https://doi.org/0134729323>.
- Rosdiana, Rosdiana. "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Di Lingkungan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Cilegon Kota Cilegon." *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022). <https://doi.org/https://doi.org/10.30868/im.v5i2.2809>.
- Saher, Al-Sabbah, Al Momani Jihad Ali, Darwish Amani, and Fares Najwan. "Traditional Versus Authentic Assessments in Higher Education." *Pegeg Journal of Education and Instruction* 12, no. 1 (2022): 291. <https://doi.org/10.47750/pegegog.12.01.29>.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. III. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Samuel, Adeyemi, and Ibrahim Kareem. "The Effect of Human Resource Planning on Employee Career Development." *International Journal of Human Resource Studies* 11, no. 3 (2021). <https://doi.org/https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i3.18874>.
- Sández, Dulce Alvarez, Karla Velázquez Victorica, Alejandro Mungaray Moctezuma, and Aída López Guerrero. "Administrative Processes Efficiency Measurement in Higher Education Institutions: A Scoping Review." *Educ. Sci.* 13, no. 855 (2023): 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/educsci13090855>.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. III. Bandung: CV Mandar Maju, 2009.
- Sellar, Treshalin. "Effect of Training and Career Development on Employee Performance: Moderating Effect of Job Satisfaction." *International Journal of Research (IJR)* 9, no. 11 (2022): 98. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7349422>.
- Setiyanti, Angela Atik, Dharmaputera P. Palekahelu, and Eko Sedyono. "Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Mendukung Rencana Strategis Di Sekolah Menengah." *Jurnal Buana Informatika* 7, no. 2 (2016): 104. <https://doi.org/https://doi.org/10.24002/jbi.v7i2.488>.
- Setiawan, Dessi. "Pengaruh Seleksi, Pelatihan Terhadap Kompetensi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan." *Jurnal Riset Bisnis* 1, no. 2 (2018): 94. <https://doi.org/https://doi.org/10.35814/jrb.v1i2>.
- Shahzad, Muhammad Farrukh, Jose Moleiro Martins, Joao Rita, Shuo Xu, and Hafiz Muhammad Mushtaq. "Assessing the Impact of Strategic HR Practices on Talent Retention Through Job Satisfaction and Work Engagement: Moderating Role of Psychological Empowerment." *Sage Journals*, 2024, 18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/21582440241281836>.

- Shalihati, Fithriyyah, Ujang Sumarwan, Hartoyo Hartoyo, and Lilik Noor Yuliati. "Mapping Customer Relationship Management Research in Higher Education: Trends and Future Directions." *Administrative Sciences* 15, no. 2 (2025): 68. <https://doi.org/10.3390/admsci15020068>.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen SUMBER Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Edited by Suryani and Restu Damayanti. I. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Sitorus, Hendra Fereddy, and Mesra B. "The Effect of The Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Moderating Variable in The Binjai City Social Service." *Ijmea: International Journal of Management, Economic and Accounting* 3, no. 1 (2025): 1400. <https://doi.org/https://doi.org/10.61306/ijmea>.
- Sofiana, Arina Nur, Rijal Khoirul Anam, Wildani Ridlo, and Zainal Arifin Ahmad. "Optimalisasi Manajemen Sarana Prasarana Berbasis Teknologi Terhadap Efektivitas Operasional Di SMA." *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 6 (2024): 6852. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7822>.
- Sopiah, Sopiah, Mahirah Kamaludin, Etta Mamang Sangadji, and Bagus Shandy Narmaditya. "Organizational Culture and Employee Performance: An Empirical Study of Islamic Banks in Indonesia." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8, no. 6 (2021): 395–406. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0395>.
- Steller, Arthur W. *Curriculum Planning*. Edited by Fenwick W. English. Virginia: ASCD, 1983.
- Stirpe, Luigi, Silvia Profili, and Alessia Sammarra. "Satisfaction with HR Practices and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Engagement and Health." *European Management Journal* 40 (2022): 305. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. XIX. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sulistiyorini. *Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Elkaf, 2006.
- Sum, Carmen K. M. *Customer Relationship Management: A Multifaceted Concept*. Hongkong: College of Professional and Continuing Education Limited is an affiliate of The Hong Kong Polytechnic University, 2020.
- Susanti, Rani. "Teknologi Pendidikan Dan Perannya Dalam Transformasi Pendidikan." *Jurnal Teknologi Pendidikan* 2, no. 2 (2013): 23. <https://doi.org/https://doi.org/10.32832/tek.pend.v2i2.448>.
- Suvvari, Sunil Kumar, and Vimal Deep Saxena. "Stakeholder Management in Projects: Strategies for Effective Communication." *Innovative Research Thoughts* 9, no. 5 (2023): 201. <https://doi.org/https://doi.org/10.36676/irt.v9.i5.1479>.

- Tabarani, Sulaiman bin Ahmad. *Al-Mu'jam Al-Awsat (المعجم الأوسط) Juz IX*. Cairo: Dar al-Haramayn, 1995.
- Terry, George R., and Stephen G. Franklin. *Principles of Management*. VIII. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, INC., 1982.
- Turner, Michael, and Olivia Grant. "The Moderating Role of Job Satisfaction on Human Resource Planning and Employee Productivity." *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2021-0457>.
- UNESCO-IIEP, and OECD-CELE. *Guidelines for Capacity Development in Education Policy Planning and Resource Management*. Paris: UNESCO, 2012.
- UNESCO-IIEP, and Global Partnership for Education (GPE). *Guidelines for Education Sector Plan Preparation*. Paris & Washington DC: IIEP-UNESCO & GPE, 2020.
- Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, and Fred D. Davis. "User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View." *MIS Quarterly* 27, no. 3 (2003): 478. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/30036540>.
- Wahyuni, Sri, and Ahmad Ridwan. "Implementasi Customer Relationship Management Dalam Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidikan." *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2024. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jamp/article/view/28477>.
- Wardani, Sri Rita, Muhammad Sanusi, and Nurmala Fahrianti. "Customer Relationship Management (CRM) Dalam Perspektif Islam: Studi Kasus Pada KS BMT Al-Ikhwan Suralaga." *ABHATS: Jurnal Islam Ulil Albab* 3, no. 2 (2022): 26. <https://journal.uui.ac.id/Abhats/article/view/29271>.
- Wexley, Kenrreth, and Gary A. Yukl. *Perilaku Orgonisasi Dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Bina Aksara, 1998.
- Widodo, Yohanes Bowo, and Khoironi Fanana Akbar. "Effectiveness of Technology Use in Indonesian High Schools: Student Engagement, School Capacity, Teacher Performance." *International Journal of Business, Law, and Education* 5, no. 1 (2024): 527. <https://doi.org/https://doi.org/10.56442/ijble.v5i1.442>.
- Wilson, David, and Maria Gonzales. "Customer Relationship Management, Job Satisfaction, and Employee Career Growth." *Journal of Organizational Effectiveness*, 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2021-0127>.
- Winarti, Endah. "Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Pendidikan." *Jurnal Tarbiyatuna* 3, no. 1 (2018): 1–26. <https://ejournal.kopertais4.or.id/mataraman/index.php/tarbiyatuna/article/view/3434>.

- Yasin, Ahmad Fatah. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam*. I. Malang: UIN-Maliki Press, 2011.
- Yulianti, Siska Dwi. “Integrasi Teknologi Dalam Kurikulum: Telaah Peran Guru Sebagai Desainer Pembelajaran Digital.” *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)* 4, no. 1 (2023): 73. <https://doi.org/https://doi.org/10.47827/jer.v6i2.854>.
- Zebua, Ehaosi, Wahyuutra Adilman Telaumbanua, Asali Lase, and Eka Septianti Laoli. “Pengaruh Kecakapan Literasi Digital Guru Terhadap Penguatan Pendidikan Karakter Siswa Di SMK Negeri 1 Gunungsitoli Barat Tahun Pelajaran 2023/2024.” *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan* 10, no. 2 (2024): 285. <https://ejournal.stkipbudidaya.ac.id/index.php/ja/article/view/1397%0A>.
- Zohriah, Anis. “Analisis Standar Sarana Dan Prasarana.” *Tarbawi* 1, no. 2 (2015): 53–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.32678/tarbawi.v1i02.2003>.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.:

**Bapak/Ibu/Saudara/Saudari Tenaga Pendidik dan Kependidikan
Unit Pendidikan Formal dalam lingkup YP. Almaarif Singosari Malang
di Tempat.**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Perkenalkan saya Muhammad Abdul Ghoffar, mahasiswa dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang saat ini sedang melakukan penelitian untuk keperluan tesis yang berjudul “*Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang*”. Penelitian ini dikhususkan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di masing-masing unit sekolah dalam naungan YP. Almaarif Singosari. Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk meluangkan waktu menjadi responden dalam penelitian ini.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari 50 pernyataan atau pertanyaan dari 5 variabel dalam penelitian ini dan membutuhkan waktu pengisian kurang lebih sekitar 30 s.d 60 menit dalam rentang waktu 4 November 2025 s.d selesai. Seluruh informasi dan data yang responden berikan akan terjamin kerahasiaannya. Responden diharapkan memberikan jawaban dengan sejujur-jujurnya tanpa ada unsur paksaan.

Apabila terdapat pertanyaan dalam mengisi kuesioner ini, Bapak / Ibu / Saudara / Saudari dapat menghubungi saya via email disini atau via WhatsApp disini. Terima kasih atas ketersediaannya mengisi kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Petunjuk Pengisian:

1. Baca terlebih dahulu setiap pertanyaan atau pernyataan dengan cermat
2. Satu pertanyaan atau pernyataan hanya boleh dijawab dengan satu pilihan jawaban.
3. Pilihan jawaban yang tersedia:
 - a. 1 = Sangat Tidak Sesuai (STS)
 - b. 2 = Tidak Sesuai (TS)
 - c. 3 = Sesuai (S)
 - d. 4 = Sangat Sesuai (SS)

Mohon diisi dengan benar sesuai dengan kondisi, pengetahuan, dan pengalaman anda.

Nama:	
(Isikan nama beserta gelar Anda)	

Jabatan:	
☐ Pendidik	(Isikan detail mapel yang diampu)
☐ Tenaga Kependidikan	(Isikan detail jabatan yang diemban)

Asal Lembaga:	
☐ MI Almaarif 02 Singosari	
☐ SD Islam Almaarif Singosari 02	
☐ MTs Almaarif 01 Singosari	
☐ SMP Islam Almaarif 01 Singosari	
☐ MA Almaarif Singosari	
☐ SMA Islam Almaarif Singosari	

Usia:	
☐ Dibawah 20 Tahun	
☐ Antara 20 s.d 30 Tahun	
☐ Antara 31 s.d 40 Tahun	
☐ Antara 41 s.d 50 Tahun	
☐ Lebih dari 50 Tahun	

Gender:	
☐ Laki-laki	
☐ Perempuan	

Lama Bekerja:	
☐ Kurang dari 5 Tahun	
☐ Antara 5 s.d 10 Tahun	
☐ Antara 11 s.d 15 Tahun	
☐ Antara 16 s.d 20 Tahun	
☐ Lebih dari 20 Tahun	

Status Kepegawaian:	
☐ GTY / PTY (Guru / Pegawai Tetap Yayasan)	
☐ GTT / PTT (Guru / Pegawai Tidak Tetap)	

A. Perencanaan Sumber Daya Pendidikan (*Educational Resources Planning*)

Merupakan sebuah proses strategis yang dilakukan lembaga pendidikan untuk menyiapkan, mengembangkan, dan mengalokasikan berbagai sumber daya (manusia, material, teknologi, metode, dan keuangan) guna mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Perencanaan ini berfungsi untuk menjembatani kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi

ideal dalam konteks peningkatan mutu, produktivitas, dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Adapun tujuan pengukuran variabel perencanaan sumber daya pendidikan (X1) ini adalah untuk mengetahui sejauh mana lembaga pendidikan mampu merencanakan, mengorganisasi, dan mengoptimalkan berbagai sumber daya yang dimilikinya secara sistematis, terarah, dan efisien guna mencapai tujuan pendidikan. Pengukuran ini juga dimaksudkan untuk menilai efektivitas proses perencanaan yang dilakukan lembaga dalam mendukung peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan pengembangan karir individu, sekaligus mengidentifikasi aspek-aspek perencanaan yang perlu diperkuat sebagai dasar pengambilan keputusan strategis bagi pengelolaan dan pengembangan lembaga pendidikan di masa mendatang. Variabel ini terdiri dari lima dimensi utama, yaitu *Man* (sumber daya manusia), *Materials* (sarana dan prasarana), *Machines* (teknologi pendidikan), *Methods* (tata kelola pendidikan), *Money* (keuangan), dan *Market* (pemasaran).

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban			
		1	2	3	4
		STS	KS	S	SS
1	Lembaga kami melakukan rekrutmen sumber daya manusia (pendidik maupun tenaga kependidikan) yang berkualitas sesuai kebutuhan organisasi.				
2	Lembaga kami secara berkelanjutan mengembangkan kompetensi pegawai, baik melalui pendidikan, bimbingan dan pelatihan.				
3	Lembaga kami melakukan identifikasi & analisis kebutuhan sarana prasarana pendidikan berdasarkan data inventaris dan skala prioritas yang jelas.				
4	Lembaga kami melaksanakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui berbagai alternatif yang efisien dan sesuai hasil analisis kebutuhan.				
5	Sarana teknologi seperti perangkat keras, jaringan internet, dan aplikasi pembelajaran di lembaga kami tersedia serta berfungsi dengan baik untuk mendukung proses belajar mengajar.				
6	Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah terintegrasi dalam kurikulum, bahan ajar, serta kegiatan pembelajaran di lembaga kami.				
7	Lembaga kami memiliki kebijakan, anggaran, dan program pelatihan yang mendukung pengelolaan serta pengembangan teknologi pendidikan secara berkelanjutan.				

8	Pendidik di lembaga kami menggunakan berbagai metode pembelajaran (seperti ceramah, diskusi, atau pembelajaran berbasis masalah) yang disesuaikan dengan tujuan dan karakteristik peserta didik.				
9	Lembaga kami menerapkan berbagai metode evaluasi autentik seperti proyek, portofolio, dan penilaian berbasis tugas untuk menilai kemampuan peserta didik dalam konteks nyata.				
10	Lembaga kami memiliki sistem manajerial pembelajaran yang terorganisir dengan baik, mencakup pengaturan kelompok belajar, penugasan tanggung jawab, dan metode penyampaian pembelajaran.				
11	Lembaga kami secara rutin melaksanakan kegiatan pengembangan profesional seperti pelatihan, workshop, mentoring, atau refleksi praktik mengajar untuk meningkatkan kompetensi pendidik.				
12	Lembaga kami menyusun rencana pemasukan dan pengeluaran keuangan secara terencana dan terukur untuk periode tertentu.				
13	Lembaga kami menyusun anggaran keuangan secara rinci sebagai tindak lanjut dari rencana keuangan yang telah ditetapkan.				
14	Lembaga kami menerapkan sistem perencanaan dan penganggaran berbasis program (PPBS) yang berkesinambungan untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif.				
15	Pimpinan lembaga secara aktif terlibat dalam perumusan dan pelaksanaan strategi pemasaran pendidikan sesuai visi dan misi lembaga .				
16	Lembaga kami memiliki strategi pemasaran pendidikan yang berpandangan jauh ke depan serta proaktif dalam menghadapi perubahan dan tantangan masa depan.				
17	Lembaga kami secara rutin melakukan analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) untuk merumuskan strategi pemasaran pendidikan yang efektif.				
18	Setiap strategi pemasaran pendidikan di lembaga kami melibatkan seluruh unit dan sumber daya organisasi agar kebijakan yang diambil selaras dengan tujuan lembaga.				

B. Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management*)

Merupakan pendekatan strategis yang dilakukan lembaga pendidikan dalam mengelola dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui integrasi antara manusia, proses, dan teknologi untuk menciptakan nilai bersama yang berkelanjutan. Pelanggan pendidikan disini diartikan sebagai siswa, orang tua, alumni, serta masyarakat. CRM tidak hanya berfokus pada penggunaan teknologi informasi, tetapi juga mencakup filosofi manajemen yang menempatkan pelanggan sebagai pusat kegiatan lembaga, dengan orientasi pada kepuasan, loyalitas, dan keterlibatan pelanggan dalam seluruh aspek layanan pendidikan. Tujuan pengukuran variabel manajemen hubungan pelanggan (X2) ini adalah untuk mengetahui sejauh mana lembaga pendidikan menerapkan strategi dan praktik pengelolaan hubungan dengan pelanggan secara efektif melalui integrasi antara strategi, teknologi, dan budaya pelayanan yang berorientasi pada kepuasan serta loyalitas pelanggan. Pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai efektivitas lembaga dalam membangun komunikasi dua arah, memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, serta mengelola data dan interaksi pelanggan secara berkelanjutan. Variabel ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *Strategic* (strategis), *Operational* (operasional), dan *Analysis* (analisis).

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban			
		1	2	3	4
		STS	KS	S	SS
19	Lembaga kami mengintegrasikan pengelolaan hubungan pelanggan (CRM) dengan visi dan misi lembaga pendidikan.				
20	Lembaga kami memiliki kebijakan layanan yang berorientasi pada kepuasan dan kebutuhan pelanggan (siswa maupun orang tua).				
21	Lembaga kami melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan loyalitas dan keterikatan siswa serta orang tua terhadap lembaga.				
22	Lembaga kami berkomitmen menjaga dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.				
23	Pelayanan administrasi di lembaga kami dilakukan dengan cepat dan efisien.				
24	Informasi akademik yang disampaikan kepada siswa dan orang tua selalu akurat dan tepat waktu.				
25	Staf lembaga kami berinteraksi dengan siswa dan orang tua secara ramah, sopan, dan profesional.				
26	Fasilitas layanan pendidikan di lembaga kami tersedia dengan baik untuk mendukung kebutuhan pelanggan (siswa dan orang tua).				

27	Lembaga kami memanfaatkan data siswa dan orang tua dalam perencanaan kegiatan serta pengambilan keputusan layanan.				
28	Lembaga kami secara rutin memantau tingkat kepuasan siswa dan orang tua terhadap layanan pendidikan.				
29	Evaluasi terhadap layanan pendidikan dilakukan berdasarkan hasil analisis data pelanggan.				
30	Lembaga kami menggunakan data pelanggan untuk menyesuaikan layanan sesuai kebutuhan individu siswa dan orang tua.				

C. Produktivitas Kerja (*Work Productivity*)

Merupakan kemampuan guru atau tenaga kependidikan dalam menghasilkan *output* pendidikan secara optimal (baik kuantitas maupun kualitas) dengan memanfaatkan input (waktu, tenaga, biaya, sarana) secara efektif dan efisien, serta mempertahankan ketepatan waktu penyelesaian tugas dan kualitas interaksi interpersonal. Produktivitas kerja tidak hanya diukur dari jumlah hasil tetapi juga dari mutu proses kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, kemandirian dalam bekerja, serta dampak hubungan antar-personal yang menunjang lingkungan kerja produktif. Tujuan pengukuran variabel produktivitas kerja (Y1) ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana guru dan tenaga kependidikan mampu menghasilkan output pembelajaran yang optimal berdasarkan efektivitas pencapaian tujuan belajar, efisiensi pemanfaatan sumber daya (waktu, tenaga, biaya, sarana), kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kemandirian kerja, serta dampak interpersonal sebagai dasar analisis hubungan produktivitas terhadap variabel lain, sekaligus untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu yang perlu ditingkatkan demi peningkatan mutu pembelajaran dan kinerja institusional. Variabel ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *Efficiency* (efisiensi), *Effectiveness* (efektivitas), dan *Quality* (kualitas).

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban			
		1	2	3	4
		STS	KS	S	SS
31	Saya mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas dengan baik.				
32	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa melakukan pemborosan waktu, tenaga, maupun biaya.				
33	Saya selalu berusaha mencapai target kerja sesuai standar dan waktu yang telah ditetapkan lembaga.				

34	Saya menyesuaikan cara kerja lembaga agar hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan dan harapan lembaga.				
35	Saya selalu memastikan hasil pekerjaan saya dilakukan dengan teliti dan tepat.				
36	Hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar mutu dan prosedur yang berlaku di lembaga.				

D. Pengembangan Karir Individu (*Individual Career Development*)

Merupakan proses berkesinambungan yang melibatkan upaya individu dan dukungan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan, dan meningkatkan jalur karir melalui peningkatan kompetensi, pengalaman, eksposur, serta kesempatan promotif sehingga individu siap mengisi posisi yang lebih tinggi atau peran strategis sesuai kebutuhan lembaga. Dalam konteks kelembagaan pendidikan, pengembangan karir meliputi kegiatan formal, dan inisiatif pribadi yang bersama-sama meningkatkan kesiapan karir, prestasi kinerja, dan loyalitas organisasi. Adapun tujuan pengukuran variabel pengembangan karir individu (Y2) ini adalah untuk mengukur sejauh mana proses pengembangan karir bekerja efektif di dalam lembaga sehingga mampu meningkatkan kompetensi, prestasi kerja, kesiapan menempati posisi strategis, dan loyalitas karyawan. Sehingga hasil pengukuran ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi area intervensi yang perlu diperkuat agar sinergi antara inisiatif individu dan kebijakan organisasi dapat terwujud demi keberlanjutan pengelolaan talenta dan peningkatan mutu layanan pendidikan. Variabel ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu Kejelasan Karir (*career clarity*), Pengembangan Diri (*self-development*), dan Perbaikan Mutu Kinerja (*performance quality improvement*).

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban			
		1	2	3	4
		STS	KS	S	SS
37	Saya memiliki peluang yang jelas untuk mendapatkan promosi jabatan di tempat kerja saya.				
38	Jalur karier di organisasi saya dijelaskan dengan jelas sehingga saya memahami arah pengembangan karier saya.				
39	Atasan saya secara aktif melatih dan membimbing saya dalam menjalankan tugas-tugas harian agar kinerja saya meningkat.				
40	Saya mendapatkan bimbingan dari senior atau mentor yang membantu saya dalam mengembangkan karier jangka panjang saya.				

41	Saya memiliki tujuan karier yang jelas yang ingin saya capai di masa depan.				
42	Saya telah menyusun langkah-langkah atau strategi untuk mencapai tujuan karier yang saya inginkan.				

E. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Merupakan sikap atau perasaan individu (pendidik/tenaga kependidikan) terhadap pekerjaannya yang mencerminkan sejauh mana aspek-aspek pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan, harapan, dan standar nilai individu tersebut. Sebagai variabel moderator, kepuasan kerja dimaknai sebagai kondisi yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen. Tujuan pengukuran variabel kepuasan kerja adalah untuk menilai tingkat perasaan dan sikap guru/tenaga kependidikan terhadap berbagai aspek pekerjaan sehingga dapat digunakan sebagai variabel moderator untuk mengetahui apakah dan bagaimana kepuasan kerja memperkuat atau melemahkan hubungan antara faktor-faktor organisasi dan hasil organisasi. Variabel ini terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu Kepuasan Eksternal (*external satisfaction*), Kepuasan Internal (*internal satisfaction*), dan Kepuasan Individu (*individual satisfaction*).

No.	Uraian Pernyataan	Jawaban			
		1	2	3	4
		STS	KS	S	SS
43	Saya merasa pendapatan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja saya.				
44	Saya merasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan saya di lembaga ini.				
45	Saya puas dengan kedudukan atau jabatan yang saya miliki di lembaga ini.				
46	Saya menikmati pekerjaan saya karena sesuai dengan minat dan keahlian saya.				
47	Saya memiliki peluang untuk berkembang dan memperoleh promosi jabatan di lembaga ini.				
48	Saya merasa mendapatkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja yang saya capai.				
49	Saya bangga terhadap profesi dan peran yang saya jalani di lembaga ini.				
50	Saya merasa puas dengan pencapaian pribadi yang telah saya raih melalui pekerjaan saya.				

Terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu/Guru/Karyawan untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini. Partisipasi Anda sangat berharga dalam mendukung penelitian ini.

Data yang Bapak / Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademik. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan manajemen pendidikan di lingkungan pendidikan.

Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami,
Muhammad Abdul Ghoffar

Pernyataan Keaslian Data	
Saya menyatakan bahwa seluruh jawaban yang saya berikan dalam kuesioner ini adalah benar sesuai dengan kondisi, pengetahuan, pengalaman dan saya berikan secara jujur tanpa paksaan dari pihak mana pun.	☐ Saya menyetujui dan menyatakan bahwa data yang saya berikan sesuai dan benar adanya.
	☐ Saya tidak setuju.

Lampiran 2. Distribusi jawaban responden

Statistics						
Var	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
X1.1	312	0	3.2756	.59552	1.00	4.00
X1.2	312	0	3.3205	.58915	1.00	4.00
X1.3	312	0	3.3910	.60622	1.00	4.00
X1.4	312	0	3.4103	.66489	1.00	4.00
X1.5	312	0	3.4487	.63443	1.00	4.00
X1.6	312	0	3.4295	.65750	1.00	4.00
X1.7	312	0	3.3878	.65659	1.00	4.00
X1.8	312	0	3.4519	.63469	1.00	4.00
X1.9	312	0	3.4231	.64692	1.00	4.00
X1.10	312	0	3.3846	.63105	1.00	4.00
X1.11	312	0	3.4712	.66550	1.00	4.00
X1.12	312	0	3.4808	.61043	1.00	4.00
X1.13	312	0	3.3718	.65364	1.00	4.00
X1.14	312	0	3.3718	.65364	1.00	4.00
X1.15	312	0	3.4615	.65035	1.00	4.00
X1.16	312	0	3.4359	.65816	1.00	4.00
X1.17	312	0	3.4712	.67984	1.00	4.00
X1.18	312	0	3.4583	.65508	1.00	4.00
X2.1	312	0	3.4391	.66816	1.00	4.00
X2.2	312	0	3.5000	.65149	1.00	4.00
X2.3	312	0	3.3942	.68636	1.00	4.00
X2.4	312	0	3.3558	.66009	1.00	4.00
X2.5	312	0	3.4615	.64539	1.00	4.00
X2.6	312	0	3.4391	.64365	1.00	4.00
X2.7	312	0	3.4455	.64920	1.00	4.00
X2.8	312	0	3.3526	.67385	1.00	4.00
X2.9	312	0	3.4135	.65558	1.00	4.00
X2.10	312	0	3.4583	.65508	1.00	4.00
X2.11	312	0	3.4647	.66034	1.00	4.00
X2.12	312	0	3.5224	.61556	2.00	4.00
Y1.1	312	0	3.4647	.65053	1.00	4.00
Y1.2	312	0	3.4038	.60309	1.00	4.00
Y1.3	312	0	3.4038	.60309	2.00	4.00
Y1.4	312	0	3.3654	.63232	1.00	4.00
Y1.5	312	0	3.3910	.63725	1.00	4.00
Y1.6	312	0	3.4103	.61463	1.00	4.00
Y2.1	312	0	3.2051	.70111	1.00	4.00
Y2.2	312	0	3.3205	.65628	1.00	4.00

Y2.3	312	0	3.4071	.68353	1.00	4.00
Y2.4	312	0	3.4038	.66882	1.00	4.00
Y2.5	312	0	3.3590	.63092	1.00	4.00
Y2.6	312	0	3.2821	.62422	1.00	4.00
M1	312	0	3.2756	.63725	2.00	4.00
M2	312	0	3.5256	.58873	1.00	4.00
M3	312	0	3.4327	.57433	2.00	4.00
M4	312	0	3.4936	.57824	1.00	4.00
M5	312	0	3.2628	.67678	1.00	4.00
M6	312	0	3.3494	.66835	1.00	4.00
M7	312	0	3.5096	.57820	1.00	4.00
M8	312	0	3.4583	.56551	1.00	4.00

Frequency Table

X1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	18	5.8	5.8	6.4
	3.00	184	59.0	59.0	65.4
	4.00	108	34.6	34.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	17	5.4	5.4	5.8
	3.00	175	56.1	56.1	61.9
	4.00	119	38.1	38.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	17	5.4	5.4	5.8
	3.00	153	49.0	49.0	54.8
	4.00	141	45.2	45.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.6	1.6	1.6
	2.00	16	5.1	5.1	6.7
	3.00	137	43.9	43.9	50.6
	4.00	154	49.4	49.4	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	18	5.8	5.8	6.4
	3.00	130	41.7	41.7	48.1
	4.00	162	51.9	51.9	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	20	6.4	6.4	7.4
	3.00	129	41.3	41.3	48.7
	4.00	160	51.3	51.3	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	27	8.7	8.7	9.0
	3.00	134	42.9	42.9	51.9
	4.00	150	48.1	48.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	18	5.8	5.8	6.4
	3.00	129	41.3	41.3	47.8
	4.00	163	52.2	52.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.6	1.6	1.6
	2.00	12	3.8	3.8	5.4
	3.00	141	45.2	45.2	50.6
	4.00	154	49.4	49.4	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	19	6.1	6.1	6.7
	3.00	148	47.4	47.4	54.2
	4.00	143	45.8	45.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.6	1.6	1.6
	2.00	15	4.8	4.8	6.4
	3.00	120	38.5	38.5	44.9
	4.00	172	55.1	55.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	16	5.1	5.1	5.4
	3.00	127	40.7	40.7	46.2
	4.00	168	53.8	53.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	1.9	1.9	1.9
	2.00	12	3.8	3.8	5.8
	3.00	154	49.4	49.4	55.1
	4.00	140	44.9	44.9	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	21	6.7	6.7	7.7
	3.00	145	46.5	46.5	54.2
	4.00	143	45.8	45.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	24	7.7	7.7	8.0
	3.00	117	37.5	37.5	45.5
	4.00	170	54.5	54.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.3	1.3	1.3
	2.00	17	5.4	5.4	6.7
	3.00	130	41.7	41.7	48.4
	4.00	161	51.6	51.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	24	7.7	7.7	8.7
	3.00	108	34.6	34.6	43.3
	4.00	177	56.7	56.7	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X1.18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	25	8.0	8.0	8.3
	3.00	116	37.2	37.2	45.5
	4.00	170	54.5	54.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	22	7.1	7.1	8.0
	3.00	122	39.1	39.1	47.1
	4.00	165	52.9	52.9	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	24	7.7	7.7	8.0
	3.00	105	33.7	33.7	41.7
	4.00	182	58.3	58.3	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.6	1.6	1.6
	2.00	21	6.7	6.7	8.3
	3.00	132	42.3	42.3	50.6
	4.00	154	49.4	49.4	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	26	8.3	8.3	9.0
	3.00	143	45.8	45.8	54.8
	4.00	141	45.2	45.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	17	5.4	5.4	6.4
	3.00	125	40.1	40.1	46.5
	4.00	167	53.5	53.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	20	6.4	6.4	7.1
	3.00	129	41.3	41.3	48.4
	4.00	161	51.6	51.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	21	6.7	6.7	7.4
	3.00	125	40.1	40.1	47.4
	4.00	164	52.6	52.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	1.6	1.6	1.6
	2.00	20	6.4	6.4	8.0
	3.00	147	47.1	47.1	55.1
	4.00	140	44.9	44.9	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	20	6.4	6.4	7.4
	3.00	134	42.9	42.9	50.3
	4.00	155	49.7	49.7	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	22	7.1	7.1	7.7
	3.00	119	38.1	38.1	45.8
	4.00	169	54.2	54.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	23	7.4	7.4	8.0
	3.00	115	36.9	36.9	44.9
	4.00	172	55.1	55.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

X2.12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	20	6.4	6.4	6.4
	3.00	109	34.9	34.9	41.3
	4.00	183	58.7	58.7	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.3	1.3	1.3
	2.00	15	4.8	4.8	6.1
	3.00	125	40.1	40.1	46.2
	4.00	168	53.8	53.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	10	3.2	3.2	4.2
	3.00	157	50.3	50.3	54.5
	4.00	142	45.5	45.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	19	6.1	6.1	6.1
	3.00	148	47.4	47.4	53.5
	4.00	145	46.5	46.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	23	7.4	7.4	7.7
	3.00	149	47.8	47.8	55.4
	4.00	139	44.6	44.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	1.0	1.0	1.0
	2.00	17	5.4	5.4	6.4
	3.00	147	47.1	47.1	53.5
	4.00	145	46.5	46.5	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	18	5.8	5.8	6.1
	3.00	145	46.5	46.5	52.6
	4.00	148	47.4	47.4	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	2.6	2.6	2.6
	2.00	27	8.7	8.7	11.2
	3.00	170	54.5	54.5	65.7
	4.00	107	34.3	34.3	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.3	1.3	1.3
	2.00	21	6.7	6.7	8.0
	3.00	158	50.6	50.6	58.7
	4.00	129	41.3	41.3	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	1.9	1.9	1.9
	2.00	17	5.4	5.4	7.4
	3.00	133	42.6	42.6	50.0
	4.00	156	50.0	50.0	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	.6	.6	.6
	2.00	26	8.3	8.3	9.0
	3.00	128	41.0	41.0	50.0
	4.00	156	50.0	50.0	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	23	7.4	7.4	7.7
	3.00	151	48.4	48.4	56.1
	4.00	137	43.9	43.9	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Y2.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	26	8.3	8.3	8.7
	3.00	169	54.2	54.2	62.8
	4.00	116	37.2	37.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	32	10.3	10.3	10.3
	3.00	162	51.9	51.9	62.2
	4.00	118	37.8	37.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	12	3.8	3.8	4.2
	3.00	121	38.8	38.8	42.9
	4.00	178	57.1	57.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	13	4.2	4.2	4.2
	3.00	151	48.4	48.4	52.6
	4.00	148	47.4	47.4	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	10	3.2	3.2	3.5
	3.00	135	43.3	43.3	46.8
	4.00	166	53.2	53.2	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

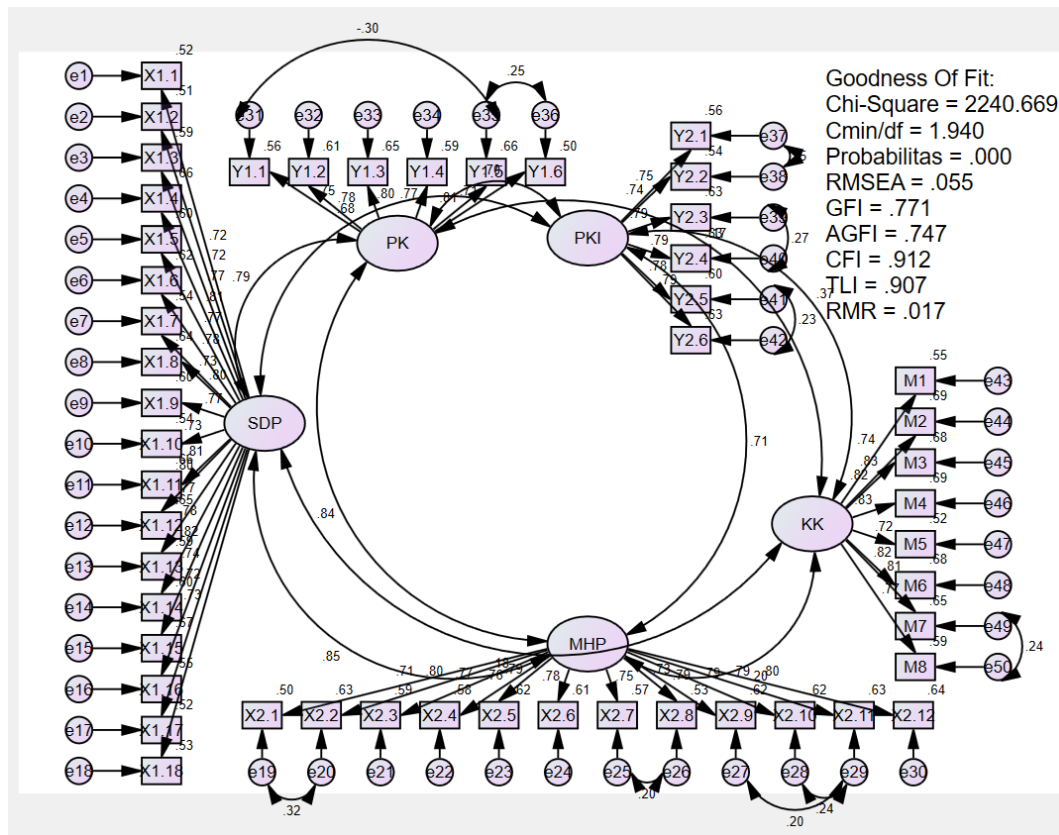
M5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.3	1.3	1.3
	2.00	29	9.3	9.3	10.6
	3.00	160	51.3	51.3	61.9
	4.00	119	38.1	38.1	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	4	1.3	1.3	1.3
	2.00	22	7.1	7.1	8.3
	3.00	147	47.1	47.1	55.4
	4.00	139	44.6	44.6	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	10	3.2	3.2	3.5
	3.00	130	41.7	41.7	45.2
	4.00	171	54.8	54.8	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

M8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.3	.3	.3
	2.00	8	2.6	2.6	2.9
	3.00	150	48.1	48.1	51.0
	4.00	153	49.0	49.0	100.0
	Total	312	100.0	100.0	

Lampiran 3. CFA (Confirmatory Factor Analysis)



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 1275

Number of distinct parameters to be estimated: 120

Degrees of freedom (1275 - 120): 1155

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 2240.669

Degrees of freedom = 1155

Probability level = .000

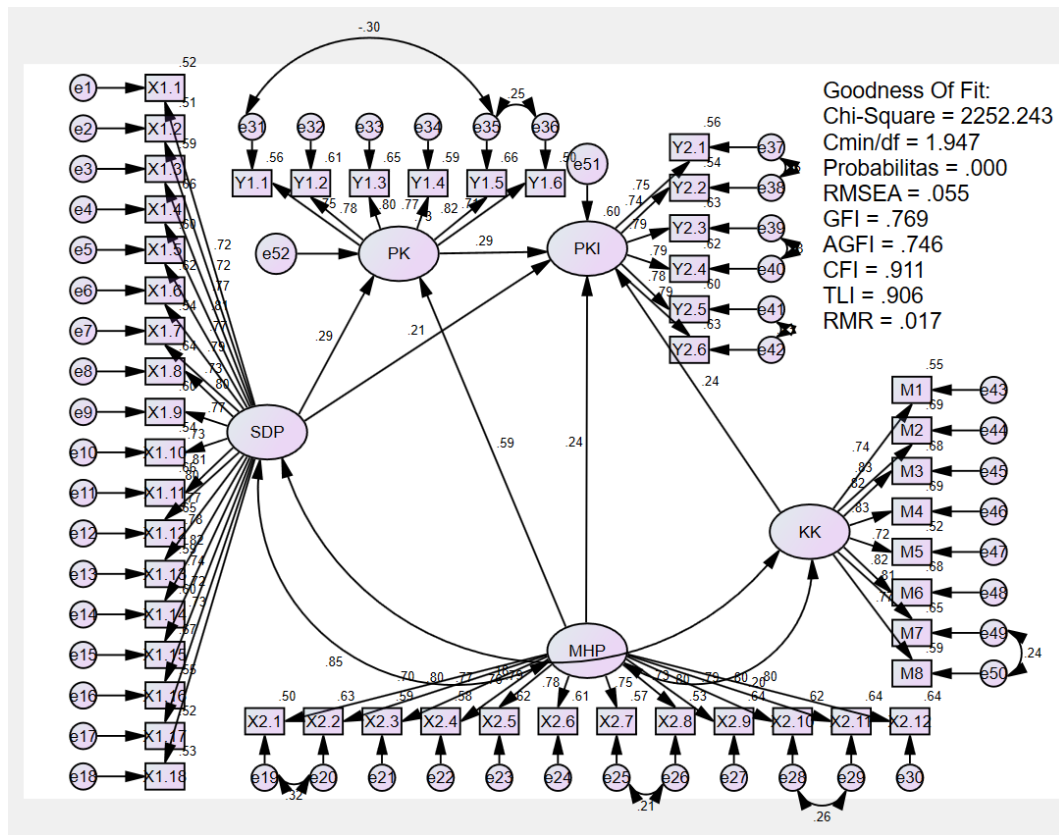
Lampiran 4. Validitas dan Reliabilitas

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

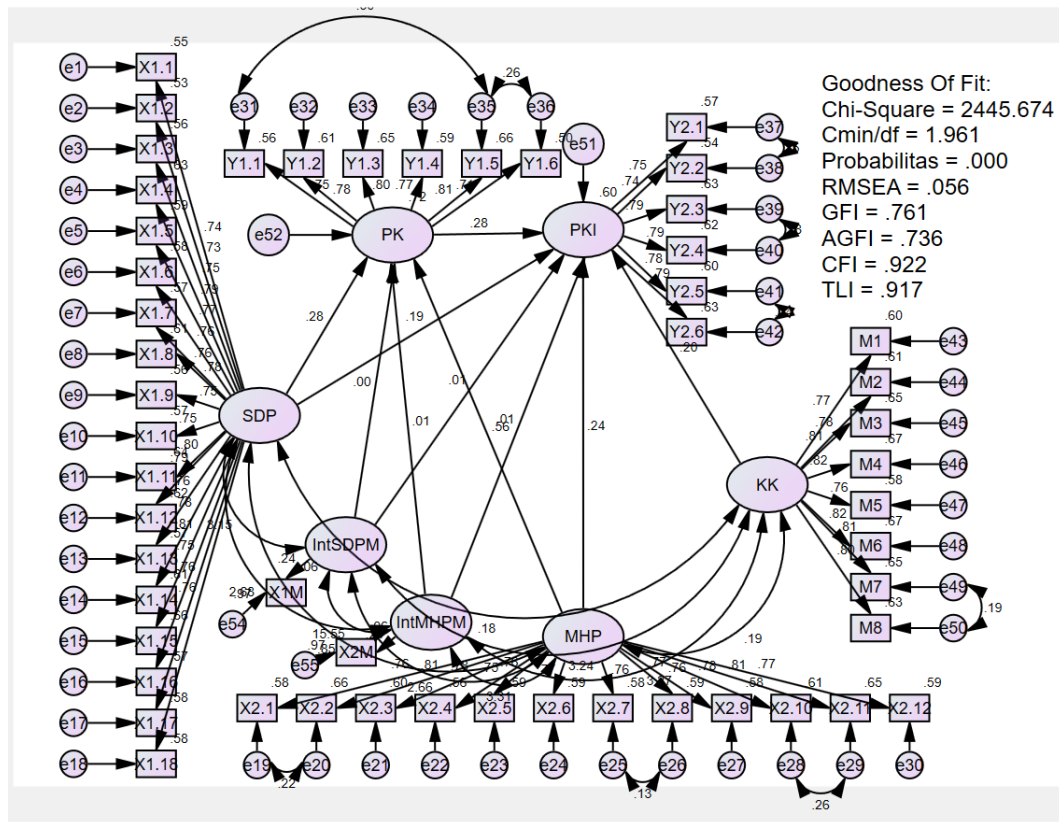
			<i>Estimate</i>	AVE	CR
X1.1	←	SDP	0.722	0.5878	0.962
X1.2	←	SDP	0.717		
X1.3	←	SDP	0.77		
X1.4	←	SDP	0.81		
X1.5	←	SDP	0.775		
X1.6	←	SDP	0.785		
X1.7	←	SDP	0.732		
X1.8	←	SDP	0.799		
X1.9	←	SDP	0.775		
X1.10	←	SDP	0.735		
X1.11	←	SDP	0.81		
X1.12	←	SDP	0.804		
X1.13	←	SDP	0.769		
X1.14	←	SDP	0.776		
X1.15	←	SDP	0.819		
X1.16	←	SDP	0.741		
X1.17	←	SDP	0.721		
X1.18	←	SDP	0.727		
X2.1	←	MHP	0.706	0.5946	0.946
X2.2	←	MHP	0.795		
X2.3	←	MHP	0.768		
X2.4	←	MHP	0.759		
X2.5	←	MHP	0.789		
X2.6	←	MHP	0.781		
X2.7	←	MHP	0.753		
X2.8	←	MHP	0.728		
X2.9	←	MHP	0.79		
X2.10	←	MHP	0.787		
X2.11	←	MHP	0.791		
X2.12	←	MHP	0.8		

Y1.1	←	PK	0.747	0.5957	0.898
Y1.2	←	PK	0.782		
Y1.3	←	PK	0.804		
Y1.4	←	PK	0.769		
Y1.5	←	PK	0.815		
Y1.6	←	PK	0.709		
Y2.1	←	PKI	0.75	0.5986	0.899
Y2.2	←	PKI	0.736		
Y2.3	←	PKI	0.793		
Y2.4	←	PKI	0.791		
Y2.5	←	PKI	0.777		
Y2.6	←	PKI	0.793		
M1	←	KK	0.745	0.6315	0.932
M2	←	KK	0.833		
M3	←	KK	0.822		
M4	←	KK	0.832		
M5	←	KK	0.72		
M6	←	KK	0.823		
M7	←	KK	0.808		
M8	←	KK	0.766		

Lampiran 5. SEM AMOS Full Model



Lampiran 6. Interaksi / Mod



Lampiran 7. Uji Normalitas**Assessment of normality** (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
M8	1.000	4.000	-.531	-3.826	-.083	-.298
M7	1.000	4.000	-.787	-5.677	.182	.657
M6	1.000	4.000	-.797	-5.749	.587	2.118
M5	1.000	4.000	-.623	-4.494	.299	1.076
M4	1.000	4.000	-.725	-5.225	.098	.352
M3	2.000	4.000	-.398	-2.873	-.765	-2.758
M2	1.000	4.000	-.904	-6.521	.328	1.183
M1	2.000	4.000	-.311	-2.241	-.689	-2.483
Y2.6	1.000	4.000	-.365	-2.629	-.254	-.915
Y2.5	1.000	4.000	-.535	-3.861	-.251	-.903
Y2.4	1.000	4.000	-.808	-5.829	.077	.278
Y2.3	1.000	4.000	-1.084	-7.816	1.300	4.687
Y2.2	1.000	4.000	-.719	-5.182	.634	2.287
Y2.1	1.000	4.000	-.755	-5.443	.860	3.101
Y1.6	1.000	4.000	-.612	-4.415	-.130	-.470
Y1.5	1.000	4.000	-.782	-5.637	.620	2.236
Y1.4	1.000	4.000	-.554	-3.998	-.247	-.890
Y1.3	2.000	4.000	-.464	-3.345	-.658	-2.372
Y1.2	1.000	4.000	-.728	-5.251	.929	3.349
Y1.1	1.000	4.000	-1.098	-7.914	1.256	4.529
X2.12	2.000	4.000	-.914	-6.590	-.190	-.684
X2.11	1.000	4.000	-.977	-7.049	.379	1.366
X2.10	1.000	4.000	-.946	-6.819	.369	1.332
X2.9	1.000	4.000	-.878	-6.334	.560	2.020
X2.8	1.000	4.000	-.874	-6.303	.864	3.114
X2.7	1.000	4.000	-.892	-6.432	.335	1.208
X2.6	1.000	4.000	-.859	-6.196	.332	1.198
X2.5	1.000	4.000	-1.007	-7.260	.857	3.089
X2.4	1.000	4.000	-.668	-4.819	-.009	-.033
X2.3	1.000	4.000	-.990	-7.139	.889	3.206
X2.2	1.000	4.000	-1.013	-7.307	.196	.708
X2.1	1.000	4.000	-.975	-7.032	.583	2.104
X1.18	1.000	4.000	-.877	-6.324	-.033	-.121
X1.17	1.000	4.000	-1.095	-7.894	.676	2.439
X1.16	1.000	4.000	-1.017	-7.332	1.024	3.693
X1.15	1.000	4.000	-.876	-6.316	-.010	-.035
X1.14	1.000	4.000	-.764	-5.509	.434	1.567
X1.13	1.000	4.000	-.971	-7.005	1.544	5.566

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.12	1.000	4.000	-.819	-5.903	.108	.391
X1.11	1.000	4.000	-1.205	-8.693	1.540	5.553
X1.10	1.000	4.000	-.675	-4.866	.219	.790
X1.9	1.000	4.000	-1.033	-7.448	1.478	5.330
X1.8	1.000	4.000	-.877	-6.326	.427	1.538
X1.7	1.000	4.000	-.673	-4.856	-.279	-1.006
X1.6	1.000	4.000	-.929	-6.696	.614	2.213
X1.5	1.000	4.000	-.866	-6.248	.413	1.490
X1.4	1.000	4.000	-1.016	-7.329	1.201	4.331
X1.3	1.000	4.000	-.531	-3.829	-.151	-.543
X1.2	1.000	4.000	-.316	-2.279	-.111	-.400
X1.1	1.000	4.000	-.362	-2.610	.388	1.398
Multivariate					290.536	35.583

Lampiran 8. Uji *Outliner Mahalanobis d-Squared*

Observations farthest from the centroid (*Mahalanobis distance*) (Group number 1)

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis d-Squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
18	86.840	.001	.259
198	85.240	.001	.071
230	84.204	.002	.018
258	83.767	.002	.003
49	83.716	.002	.000
228	83.609	.002	.000
226	83.602	.002	.000
233	83.400	.002	.000
113	83.193	.002	.000
20	82.857	.002	.000
14	82.668	.002	.000
302	82.587	.003	.000
143	81.359	.003	.000
231	80.422	.004	.000
305	80.152	.004	.000
266	79.931	.005	.000
142	79.558	.005	.000
173	79.552	.005	.000
263	78.952	.006	.000
101	77.967	.007	.000
241	77.913	.007	.000
168	77.447	.008	.000
11	77.354	.008	.000
297	77.310	.008	.000
61	77.228	.008	.000
278	76.856	.009	.000
167	76.275	.010	.000
193	75.675	.011	.000
54	75.264	.012	.000
275	75.076	.012	.000
110	74.942	.013	.000
206	74.816	.013	.000
145	74.221	.015	.000
260	74.173	.015	.000
97	73.978	.015	.000
216	73.963	.015	.000

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis d-Squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
22	73.882	.016	.000
229	73.801	.016	.000
34	73.220	.018	.000
289	73.157	.018	.000
79	72.611	.020	.000
32	72.405	.021	.000
268	72.236	.021	.000
94	71.898	.023	.000
195	71.676	.024	.000
253	71.550	.024	.000
25	71.250	.026	.000
257	70.901	.028	.000
205	70.754	.028	.000
254	70.731	.028	.000
170	69.847	.033	.000
191	69.808	.034	.000
150	69.233	.037	.000
292	69.229	.037	.000
135	68.935	.039	.000
71	68.853	.040	.000
269	68.120	.045	.000
8	68.083	.045	.000
252	68.053	.046	.000
6	67.694	.048	.000
188	67.665	.049	.000
288	67.634	.049	.000
73	67.462	.050	.000
96	66.893	.055	.000
46	66.127	.063	.000
203	65.843	.066	.000
104	65.819	.066	.000
84	65.275	.072	.000
16	64.873	.077	.000
44	64.779	.078	.000
267	64.482	.082	.000
224	64.408	.083	.000
33	64.394	.083	.000
162	64.277	.084	.000
139	64.158	.086	.000
36	64.122	.086	.000

<i>Observation Number</i>	<i>Mahalanobis d-Squared</i>	<i>p1</i>	<i>p2</i>
117	64.060	.087	.000
128	63.882	.090	.000
265	63.815	.091	.000
295	63.767	.091	.000
63	63.637	.093	.000
264	63.598	.094	.000
225	63.431	.096	.000
261	63.282	.098	.000
227	63.262	.099	.000
126	63.230	.099	.000
249	62.953	.103	.000
310	62.371	.113	.000
284	62.317	.113	.000
239	62.227	.115	.000
52	61.553	.127	.000
303	61.198	.133	.000
232	60.987	.137	.000
247	60.758	.142	.000
107	60.598	.145	.000
236	60.586	.145	.000
155	60.491	.147	.000
171	60.392	.149	.000
290	60.319	.151	.000
308	60.180	.153	.000

Lampiran 9. Uji Hipotesis

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PK ← SDP	.310	.087	3.573	***	par_46
PK ← MHP	.541	.081	6.644	***	par_48
PK ← IntSDPM	.002	.001	2.538	.011	par_63
PK ← IntMHPM	.003	.001	4.488	***	par_64
PKI ← PK	.308	.109	2.829	.005	par_47
PKI ← MHP	.249	.115	2.162	.031	par_49
PKI ← KK	.217	.048	4.546	***	par_50
PKI ← SDP	.221	.112	1.977	.048	par_72
PKI ← IntSDPM	.003	.001	3.082	.002	par_73
PKI ← IntMHPM	.003	.001	3.139	.002	par_74
X1.1 ← SDP	1.000				
X1.2 ← SDP	.966	.069	13.951	***	par_1
X1.3 ← SDP	1.021	.071	14.484	***	par_2
X1.4 ← SDP	1.188	.077	15.455	***	par_3
X1.5 ← SDP	1.097	.073	14.999	***	par_4
X1.6 ← SDP	1.130	.076	14.870	***	par_5
X1.7 ← SDP	1.119	.075	14.822	***	par_6
X1.8 ← SDP	1.120	.073	15.373	***	par_7
X1.9 ← SDP	1.096	.074	14.722	***	par_8
X1.10 ← SDP	1.072	.073	14.770	***	par_9
X1.11 ← SDP	1.200	.076	15.696	***	par_10
X1.12 ← SDP	1.087	.070	15.536	***	par_11
X1.13 ← SDP	1.118	.076	14.797	***	par_12
X1.14 ← SDP	1.152	.075	15.424	***	par_13
X1.15 ← SDP	1.190	.074	15.973	***	par_14
X1.16 ← SDP	1.120	.076	14.791	***	par_15

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.17 ← SDP	1.168	.078	14.965	***	par_16
X1.18 ← SDP	1.126	.075	14.963	***	par_17
X2.1 ← MHP	1.000				
X2.2 ← MHP	1.044	.054	19.334	***	par_18
X2.3 ← MHP	1.050	.065	16.097	***	par_19
X2.4 ← MHP	.979	.063	15.528	***	par_20
X2.5 ← MHP	.974	.062	15.829	***	par_21
X2.6 ← MHP	.973	.061	15.851	***	par_22
X2.7 ← MHP	.975	.062	15.707	***	par_23
X2.8 ← MHP	1.021	.064	15.897	***	par_24
X2.9 ← MHP	.984	.063	15.696	***	par_25
X2.10 ← MHP	1.012	.063	16.158	***	par_26
X2.11 ← MHP	1.050	.063	16.794	***	par_27
X2.12 ← MHP	.933	.059	15.898	***	par_28
Y1.1 ← PK	1.000				
Y1.2 ← PK	.971	.069	13.980	***	par_29
Y1.3 ← PK	.997	.070	14.249	***	par_30
Y1.4 ← PK	1.000	.074	13.562	***	par_31
Y1.5 ← PK	1.064	.084	12.744	***	par_32
Y1.6 ← PK	.896	.073	12.309	***	par_33
Y2.1 ← PKI	1.000				
Y2.2 ← PKI	.918	.057	16.005	***	par_34
Y2.3 ← PKI	1.030	.077	13.428	***	par_35
Y2.4 ← PKI	1.001	.075	13.289	***	par_36
Y2.5 ← PKI	.929	.069	13.436	***	par_37
Y2.6 ← PKI	.939	.068	13.721	***	par_38
M1 ← KK	1.000				
M2 ← KK	.935	.059	15.808	***	par_39
M3 ← KK	.939	.057	16.411	***	par_40
M4 ← KK	.959	.057	16.759	***	par_41
M5 ← KK	1.042	.068	15.363	***	par_42
M6 ← KK	1.110	.066	16.765	***	par_43

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
M7	←	KK	.947	.057	16.534	***	par_44
M8	←	KK	.911	.056	16.175	***	par_45
X1M	←	IntSDPM	87.530				
X1M	←	e54	69.780				
X2M	←	IntMHPM	58.710				
X2M	←	e55	42.240				

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			<i>Estimate</i>
PK	←	SDP	.282
PK	←	MHP	.564
PK	←	IntSDPM	.004
PK	←	IntMHPM	.007
PKI	←	PK	.284
PKI	←	MHP	.239
PKI	←	KK	.203
PKI	←	SDP	.185
PKI	←	IntSDPM	.005
PKI	←	IntMHPM	.006
X1.1	←	SDP	.745
X1.2	←	SDP	.727
X1.3	←	SDP	.747
X1.4	←	SDP	.792
X1.5	←	SDP	.767
X1.6	←	SDP	.762
X1.7	←	SDP	.756
X1.8	←	SDP	.783
X1.9	←	SDP	.751
X1.10	←	SDP	.754
X1.11	←	SDP	.799
X1.12	←	SDP	.790

	<i>Estimate</i>
X1.13 ← SDP	.758
X1.14 ← SDP	.782
X1.15 ← SDP	.811
X1.16 ← SDP	.755
X1.17 ← SDP	.762
X1.18 ← SDP	.762
X2.1 ← MHP	.759
X2.2 ← MHP	.812
X2.3 ← MHP	.776
X2.4 ← MHP	.752
X2.5 ← MHP	.765
X2.6 ← MHP	.766
X2.7 ← MHP	.761
X2.8 ← MHP	.768
X2.9 ← MHP	.761
X2.10 ← MHP	.783
X2.11 ← MHP	.806
X2.12 ← MHP	.768
Y1.1 ← PK	.748
Y1.2 ← PK	.783
Y1.3 ← PK	.804
Y1.4 ← PK	.769
Y1.5 ← PK	.814
Y1.6 ← PK	.709
Y2.1 ← PKI	.752
Y2.2 ← PKI	.737
Y2.3 ← PKI	.794
Y2.4 ← PKI	.789
Y2.5 ← PKI	.776
Y2.6 ← PKI	.793
M1 ← KK	.775
M2 ← KK	.784

	<i>Estimate</i>
M3 ← KK	.807
M4 ← KK	.819
M5 ← KK	.760
M6 ← KK	.820
M7 ← KK	.808
M8 ← KK	.796
X1M ← IntSDPM	.244
X1M ← e54	.970
X2M ← IntMHPM	.239
X2M ← e55	.971

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
MHP ↔ KK	.048	.016	3.065	.002	par_51
SDP ↔ MHP	.191	.021	9.025	***	par_52
SDP ↔ KK	.039	.014	2.879	.004	par_53
SDP ↔ IntSDPM	1.394	.147	9.475	***	par_65
SDP ↔ IntMHPM	1.188	.138	8.579	***	par_66
MHP ↔ IntSDPM	1.347	.155	8.703	***	par_67
MHP ↔ IntMHPM	1.677	.172	9.750	***	par_68
KK ↔ IntMHPM	1.612	.167	9.676	***	par_69
KK ↔ IntSDPM	1.597	.164	9.727	***	par_70
IntSDPM ↔ IntMHPM	15.554	1.313	11.850	***	par_71
e31 ↔ e35	-.048	.011	-4.557	***	par_54
e35 ↔ e36	.041	.012	3.450	***	par_55
e37 ↔ e38	.071	.016	4.595	***	par_56
e39 ↔ e40	.047	.014	3.335	***	par_57
e41 ↔ e42	.035	.012	2.945	.003	par_58
e49 ↔ e50	.022	.006	3.444	***	par_59
e28 ↔ e29	.041	.007	5.443	***	par_60
e19 ↔ e20	.036	.007	4.771	***	par_61

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
e25	↔ e26	.024	.009	2.833	.005	par_62

Correlations: (Group number 1 - Default model)

		<i>Estimate</i>
MHP	↔ KK	.192
SDP	↔ MHP	.851
SDP	↔ KK	.178
SDP	↔ IntSDPM	3.147
SDP	↔ IntMHPM	2.682
MHP	↔ IntSDPM	2.659
MHP	↔ IntMHPM	3.312
KK	↔ IntMHPM	3.268
KK	↔ IntSDPM	3.238
IntSDPM	↔ IntMHPM	15.554
e31	↔ e35	-.301
e35	↔ e36	.256
e37	↔ e38	.349
e39	↔ e40	.276
e41	↔ e42	.235
e49	↔ e50	.186
e28	↔ e29	.256
e19	↔ e20	.217
e25	↔ e26	.133

Variances: (Group number 1 - Default model)

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
IntSDPM	1.000				
IntMHPM	1.000				
SDP	.196	.025	7.918	***	par_75
MHP	.256	.031	8.255	***	par_76
KK	.243	.029	8.267	***	par_77

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
e54	24.904	2.122	11.735	***	par_78
e55	31.863	2.709	11.760	***	par_79
e52	.065	.010	6.469	***	par_80
e51	.110	.017	6.662	***	par_81
e1	.158	.011	13.958	***	par_82
e2	.163	.012	13.808	***	par_83
e3	.162	.012	13.840	***	par_84
e4	.164	.012	14.066	***	par_85
e5	.165	.012	14.152	***	par_86
e6	.181	.013	13.851	***	par_87
e7	.185	.013	14.268	***	par_88
e8	.156	.011	14.155	***	par_89
e9	.182	.013	13.886	***	par_90
e10	.172	.012	14.129	***	par_91
e11	.160	.011	14.354	***	par_92
e12	.140	.010	14.190	***	par_93
e13	.181	.013	14.010	***	par_94
e14	.166	.012	14.280	***	par_95
e15	.144	.010	14.513	***	par_96
e16	.186	.013	14.210	***	par_97
e17	.193	.014	14.208	***	par_98
e18	.180	.013	14.201	***	par_99
e19	.189	.012	15.578	***	par_100
e20	.144	.009	16.549	***	par_101
e21	.187	.012	16.138	***	par_102
e22	.189	.012	15.589	***	par_103
e23	.172	.011	15.747	***	par_104
e24	.171	.011	15.687	***	par_105
e25	.177	.011	15.473	***	par_106
e26	.186	.012	15.830	***	par_107
e27	.180	.012	15.366	***	par_108
e28	.166	.011	15.642	***	par_109

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
e29	.153	.009	16.346	***	par_110
e30	.155	.010	15.509	***	par_111
e31	.186	.017	10.804	***	par_112
e32	.140	.013	10.740	***	par_113
e33	.128	.012	10.431	***	par_114
e34	.163	.015	10.931	***	par_115
e35	.136	.014	9.758	***	par_116
e36	.188	.017	11.137	***	par_117
e37	.213	.021	10.210	***	par_118
e38	.196	.019	10.425	***	par_119
e39	.172	.018	9.428	***	par_120
e40	.168	.018	9.465	***	par_121
e41	.158	.016	9.739	***	par_122
e42	.144	.015	9.495	***	par_123
e43	.162	.012	13.395	***	par_124
e44	.133	.010	12.765	***	par_125
e45	.115	.009	13.076	***	par_126
e46	.110	.008	13.076	***	par_127
e47	.193	.014	13.355	***	par_128
e48	.146	.011	13.252	***	par_129
e49	.116	.009	13.317	***	par_130
e50	.117	.009	13.388	***	par_131

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	<i>Estimate</i>
PK	.724
PKI	.603
X2M	.057
X1M	.059
M8	.633
M7	.654

	<i>Estimate</i>
M6	.672
M5	.577
M4	.671
M3	.652
M2	.615
M1	.600
Y2.6	.629
Y2.5	.603
Y2.4	.623
Y2.3	.631
Y2.2	.544
Y2.1	.566
Y1.6	.502
Y1.5	.662
Y1.4	.591
Y1.3	.647
Y1.2	.613
Y1.1	.559
X2.12	.590
X2.11	.650
X2.10	.614
X2.9	.579
X2.8	.590
X2.7	.579
X2.6	.587
X2.5	.585
X2.4	.565
X2.3	.602
X2.2	.660
X2.1	.576
X1.18	.580
X1.17	.581

	<i>Estimate</i>
X1.16	.569
X1.15	.658
X1.14	.611
X1.13	.575
X1.12	.624
X1.11	.639
X1.10	.568
X1.9	.565
X1.8	.613
X1.7	.571
X1.6	.581
X1.5	.588
X1.4	.628
X1.3	.558
X1.2	.529
X1.1	.554

Lampiran 10. Goodness of Fit Test

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	118	2252.243	1157	.000	1.947
Saturated model	1275	.000	0		
Independence model	50	13555.360	1225	.000	11.066

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.017	.769	.746	.698
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.180	.094	.057	.090

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.834	.824	.912	.906	.911
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.944	.788	.861
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1095.243	964.497	1233.745
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	12330.360	11959.349	12707.852

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	7.242	3.522	3.101	3.967
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	43.586	39.647	38.454	40.861

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.055	.052	.059	.007
Independence model	.180	.177	.183	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	2488.243	2534.536	2929.918	3047.918
Saturated model	2550.000	3050.192	7322.329	8597.329
Independence model	13655.360	13674.976	13842.510	13892.510

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	8.001	7.580	8.446	8.150
Saturated model	8.199	8.199	8.199	9.808
Independence model	43.908	42.715	45.122	43.971

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	171	176
Independence model	30	31



YAYASAN PENDIDIKAN ALMAARIF SINGOSARI

SK Menkumham Nomor : AHU-0003189.AH.01.04. Tahun 2015

Jo Akta Notaris E.H. Widjaja, SH. No. 77 Tahun 1978

Jl. Masjid No. 33 Telp. (0341) 458181 Singosari – Malang 65153

SURAT KETERANGAN

Nomor: 130/YPA/E.4/IV/2026

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H. MOH. ANAS NOOR, SH. MH.
Jabatan : Ketua Yayasan Pendidikan Almaarif
Alamat : Jl. Masjid 33 Singosari Malang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : MUHAMMAD ABDUL GHOFFAR
NIM : 220106220001
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Malang

telah melaksanakan kegiatan penelitian di Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari (Unit : MI, SDI, MTs, SMPI, MA, dan SMAI), pada :

Tanggal : 4 November 2025 sd. 27 April 2026
Judul Penelitian : Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Pendidikan dan Manajemen Hubungan Pelanggan terhadap Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Individu dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderator di Sekolah dalam Naungan Yayasan Pendidikan Almaarif Singosari Malang

Selama melaksanakan penelitian, yang bersangkutan telah menjalankan kegiatan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.



Singosari, 29 April 2026
Ketua Yayasan

H. MOH. ANAS NOOR, SH. MH.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Muhammad Abdul Ghoffar
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 23 April 1998
Jenis Kelamin : Laki-laki
Urutan Kelahiran : Anak ke-3 dari 4 bersaudara
Agama : Islam
Alamat : Sumbermanjing Wetan RT/RW
014/004, Sumbermanjing Wetan,
Kec. Sumbermanjing Wetan, Kab.
Malang
Email : heyghoffar@gmail.com

Pendidikan Formal:

1. SDN Sumbermanjing 03 (2004 – 2010)
2. MTsN 4 Malang (2010 - 2013)
3. MA Darun Najah Karangploso (2013 – 2016)
4. STAI Al-Hikam Malang (2018 – 2022)

Pendidikan Non-Formal:

1. Ponpes PPAI Darun Najah Salaf Karangploso (2013 – 2021)

Pengalaman Kerja:

1. Operator MTs Darul Huda Sumbermanjing Wetan (2021 – 2023)
2. Kepala SMP Darun Najah 2 Karangploso (2023 – 2024)
3. Staf Keuangan CV. Sembada Jaya Metalindo Sidoarjo (2024 – sekarang)