

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA  
TENAGA PENDIDIK DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA MA'HAD  
ABU UBAIDAH BIN  
AL JARRAH  
MEDAN**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)  
Program Magister Manajemen*

**Oleh:**

**FAUZI TRI HANDANI**

**NPM : 2320030023**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**

## PENGESAHAN TESIS

Nama : **Fauzi Tri Handani**  
Nomor Pokok Mahasiswa : 2320030023  
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen SDM  
Judul Tesis : Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan

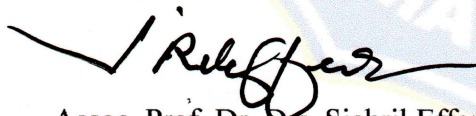
Pengesahan Tesis:

Medan, 23 Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



Assoc. Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P.,  
M.Si, M.A, M.Psi, M.H, MRE., CNLP



Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA.

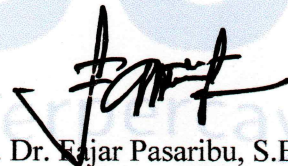
Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi



Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum



Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.



## **PENGESAHAN**

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN  
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA  
PENDIDIK DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
MA'HAD ABU UBAIDAH BIN  
AL JARRAH MEDAN**

**FAUZI TRI HANDANI**  
**NPM: 2320030023**

**Program Studi: Magister Manajemen**

Tesis ini Telah Dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Serta Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.) Pada Hari Sabtu, 23 Agustus 2025

### **Panitia Penguji**

**1. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.**

**Ketua**

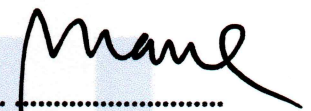
**2. Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A.**

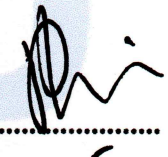
**Sekretaris**

**3. Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak.**

**Anggota**

1. 

2. 

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## **PERNYATAAN**

### **PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA MA'HAD ABU UBAIDAH BIN AL JARRAH MEDAN**

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah diterbitkan atau ditulis oleh orang lain, kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dan tercantum dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa sebagian atau seluruh isi tesis ini bukan hasil karya saya sendiri, atau terbukti adanya pelanggaran etika akademik, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku, termasuk pencabutan gelar akademik dan sanksi lainnya.

Medan, 23 Agustus 2025



Penulis

**FAUZI TRI HANDANI**

**2320030023**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA PENDIDIK DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA MA'HAD ABU UBAIDAH BIN AL JARRAH MEDAN**

**Fauzi Tri Handani  
NPM : 2320030023**

**Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Email : [fauzitrihandani@gmail.com](mailto:fauzitrihandani@gmail.com)**

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Pengembangan SDM (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Tenaga Pendidik (Y), yang di intervening oleh Komitmen Organisasi (Z) studi kasus pada Lembaga Pendidikan Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Sampel penelitian ini adalah Tenaga Pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan berjumlah 35 orang dengan teknik *sampling jenuh*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan pengolahan data menggunakan program software PLS (*Partial Least Square*) 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik, Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Sedangkan hubungan antara Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan karena adanya faktor-faktor mediasi lain yang lebih dominan. Walaupun Pengembangan SDM bisa meningkatkan keterampilan dan kompetensi, komitmen organisasi tidak selalu menjadi jembatan yang kuat antara pengembangan tersebut dan peningkatan kinerja. Untuk itu diharapkan kepada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dalam hal melakukan peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik agar memperhatikan kualitas Pengembangan SDM, menciptakan Lingkungan Kerja yang kondusif dan menumbuhkan Komitmen Organisasi yang dapat memaksimalkan kinerja yang belum optimal.

**Kata kunci : Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Tenaga Pendidik.**



## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON THE PERFORMANCE OF TEACHING STAFF WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS AN INTERVENING VARIABLE AT MA'HAD ABU UBAIDAH BIN ALJARRAH MEDAN***

**Fauzi Tri Handani  
NPM : 2320030023**

***Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business,  
University of Muhammadiyah North Sumatra  
Email : [fauzitrihandani@gmail.com](mailto:fauzitrihandani@gmail.com)***

*This research is a quantitative associative study that aims to analyze the effect of HR Development (X1) and Work Environment (X2) on Educator Performance (Y), which is intervened by Organizational Commitment (Z) case study at Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan Educational Institution. The sample of this study was Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan Educators totaling 35 people with saturated sampling technique. Data collection using questionnaires and data processing using the PLS (Partial Least Square) 3.0 software program. The results showed that there was a positive and significant influence between HR Development on Educator Performance, Work Environment on Educator Performance, Work Environment on Organizational Commitment, Organizational Commitment to Educator Performance and Work Environment on Educator Performance through Organizational Commitment Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. While the relationship between HR Development to Organizational Commitment and HR Development to Educator Performance through Organizational Commitment has no significant effect due to other mediating factors that are more dominant. Although HR Development can improve skills and competencies, organizational commitment is not always a strong bridge between such development and performance improvement. For this reason, it is hoped that Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan in terms of improving the performance of educators will pay attention to the quality of HR Development, create a conducive work environment and foster organizational commitment that can maximize performance that is not yet optimal.*

***Keywords: HR Development, Work Environment, Organizational Commitment and Educator Performance.***

## KATA PENGANTAR

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan kemudahan bagi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Ma’had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan”. Tak lupa shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, suri tauladan yang membawa keselamatan dunia dan akhirat.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis menyadari dalam proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Sumber inspirasi, kekuatan dan penyemangat hidup yaitu orang tua saya, Bapak Wagino dan Ibunda saya Ibu Marsiyah, dan juga mertua saya, Bapak Suwanto dan Ibu Sri Wiyanti, beserta seluruh keluarga besar, terutama istri saya Dwi Andriyani dan anak saya Alif Aufa Fadwi yang telah menemani saya dengan kasih sayang dan doa yang tidak pernah putus selama ini.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M. Hum. selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Prof. Dr. Drs. Sjahril Effendy P., M.Si., M.A, M.Psi, M.H, MRE., CNLP selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyusun penulisan tesis.
6. Bapak Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyusun penulisan tesis.
7. Bapak Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji I yang telah meluangkan waktunya untuk memberi masukan kepada penulis dalam menyusun penulisan tesis.
8. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A. selaku Dosen Penguji II yang telah meluangkan waktunya untuk memberi masukan kepada penulis dalam menyusun penulisan tesis.
9. Ibu Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak. selaku Dosen Penguji III yang telah meluangkan waktunya untuk memberi masukan kepada penulis dalam menyusun penulisan tesis.



10. Seluruh Dosen dan Staf di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh studi selama ini.

11. Pimpinan dan seluruh Staf Karyawan Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan sebagai tempat saya mengais rezeki serta menjadi tempat penelitian.

12. Teman-teman kelas Reguler B Magister Manajemen terima kasih atas waktu dan pengalamannya ketika duduk di bangku perkuliahan, semoga Allah selalu meridhoi dan memberkahi pencapaian kita.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, ternyata hal ini tidak terlepas dari keterbatasan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan referensi. Penulis memohon kepada Allah SWT dan berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi kita semua.

Medan, 23 Agustus 2025

Fauzi Tri Handani

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	11
1.3. Pembatasan Masalah .....	11
1.4. Rumusan Masalah .....	12
1.5. Tujuan Penelitian .....	13
1.6. Manfaat Penelitian .....	13
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>15</b>
2.1. Landasan Teori.....	15
2.1.1. Kinerja Tenaga Pendidik.....	15
2.1.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	23
2.1.3. Lingkungan Kerja.....	31
2.1.4. Komitmen Organisasi.....	39
2.2. Kajian penelitian yang relevan.....	44
2.3. Kerangka Konseptual .....	47
2.3.1. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik ..	48
2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.....	48
2.3.3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi.....	50
2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi .....	50
2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	51
2.3.6. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi.....	52

2.3.7.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi.....	53
2.4.	Hipotesis.....	54
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>		<b>55</b>
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	55
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	56
3.2.1.	Tempat Penelitian.....	56
3.2.2.	Waktu Penelitian .....	56
3.3.	Populasi dan Sampel .....	56
3.4.	Definisi Operasional Variabel.....	57
3.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6.	Teknik Analisis Data.....	59
3.6.1.	Analisis <i>Outer Model</i> .....	60
3.6.2.	Analisis <i>Inner Model</i> .....	62
3.6.3.	Pengujian Hipotesis.....	63
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>65</b>
4.1.	Hasil Penelitian .....	65
4.1.1.	Deskripsi Data .....	65
4.1.2.	Identitas Responden .....	66
4.1.3.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	71
4.1.4.	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	87
4.1.5.	Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	95
4.2.	Pembahasan.....	104
4.2.1.	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	104
4.2.2.	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.....	106
4.2.3.	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi.....	107
4.2.4.	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi.....	109
4.2.5.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik	110
4.2.6.	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi.....	111

4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi.....	112
<b>BAB V. PENUTUP.....</b>	<b>114</b>
5.1. Kesimpulan .....	114
5.2. Saran.....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>121</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah kelulusan peserta didik berdasarkan level pembelajaran.....	6
Tabel 1.2. Data rekap jumlah persentase tingkat kelulusan peserta.....	6
Tabel 1.3. Jumlah pendaftaran peserta didik.....	8
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	44
Tabel 3.1. Jadwal rencana penelitian .....	56
Tabel 3.2. Definisi operasional variabel .....	57
Tabel 3.3. Skala likert .....	59
Tabel 4.1. Skala likert .....	65
Tabel 4.2. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.....	66
Tabel 4.3. Distribusi responden berdasarkan usia.....	67
Tabel 4.4. Distribusi responden berdasarkan masa kerja.....	68
Tabel 4.5. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan .....	69
Tabel 4.6. Skor angket untuk variabel kinerja tenaga pendidik .....	71
Tabel 4.7. Skor angket untuk variabel pengembangan SDM.....	75
Tabel 4.8. Skor angket untuk variabel lingkungan kerja .....	80
Tabel 4.9. Skor angket untuk variabel komitmen organisasi .....	85
Tabel 4.10. Construct reliability and validity.....	88
Tabel 4.11. Nilai outer loading .....	91
Tabel 4.12. Fornell lacker creterium .....	93
Tabel 4.13. Hasil pengujian cross loading .....	93
Tabel 4.14. Hasil pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) .....	95
Tabel 4.15. R-Square.....	96
Tabel 4.16. F-Square .....	97
Tabel 4.17. Path Coefficients .....	99
Tabel 4.18. Specific Indirect Effects.....	101
Tabel 4.19. Total Effects .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Diagram jumlah tingkat kelulusan peserta didik.....	6
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	47
Gambar 4.1. Diagram persentase responden berdasarkan jenis kelamin .....	66
Gambar 4.2. Diagram persentase responden berdasarkan usia .....	67
Gambar 4.3. Diagram persentase responden berdasarkan masa kerja .....	68
Gambar 4.4. Diagram persentase responden berdasarkan tingkat pendidikan.....	70
Gambar 4.5. Output Calculate Algorithm (Bootstrapping).....	89
Gambar 4.6. Output Calculate Algorithm ke-2 (Bootstrapping).....	90

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) seringkali disebut sebagai aset paling berharga yang dimiliki sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan penggerak utama dari segala aktivitas perusahaan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam mengelola SDM agar dapat memberikan kontribusi optimal bagi Perusahaan. Sumber Daya Manusia adalah jantung dari setiap organisasi. Dengan mengelola SDM secara efektif, perusahaan dapat mencapai kinerja yang optimal, meningkatkan produktivitas, dan meraih keberhasilan jangka panjang.

*Human resources development* atau Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah proses dalam meningkatkan kualitas manusia baik fisik maupun mental dengan tujuan mencapai kinerja maksimal dalam organisasi (Yodi Pratama, 2023). Menurut (Bowo, 2023) bahwa pengembangan SDM merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan setinggi mungkin, karena dengan memiliki karyawan-karyawan dengan kinerja yang tinggi akan berdampak pada produktivitas perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang tinggi akan berdampak positif dengan produktivitas perusahaan dengan begitu perusahaan akan mampu bersaing di tengah kompetisi dengan berbagai perusahaan lainnya, maka secara tidak langsung saat meningkatnya kinerja karyawan akan membuat perusahaan semakin dekat dalam mencapai tujuannya. Pengembangan

SDM merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan.

Pengembangan SDM dan lingkungan kerja adalah dua sisi mata uang yang sama. Untuk mencapai kinerja optimal, organisasi perlu mengintegrasikan kedua komponen ini. Dengan kata lain, pengembangan SDM harus dilakukan dalam konteks lingkungan kerja yang mendukung, dan sebaliknya, lingkungan kerja harus dirancang untuk memfasilitasi pengembangan SDM. Lingkungan kerja di sebuah lembaga pendidikan, seperti Ma'had Abu Ubaidah bin Al-Jarrah Medan, bukanlah sekadar tempat fisik di mana karyawan bekerja tetapi sebuah ekosistem yang kompleks, di mana interaksi sosial, budaya organisasi, dan kondisi fisik saling mempengaruhi. Lingkungan kerja yang kondusif khusus bagi tenaga pengajar berperan sangat penting seperti dalam menciptakan suasana belajar yang efektif dan meningkatkan kinerja para pengajar. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja oleh karyawan. Ketika mereka merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut (Bowo, 2023) bahwa lingkungan kerja merupakan faktor pendukung yang memiliki kaitan yang cukup erat dengan kinerja seorang karyawan, dan lingkungan kerja yang mendukung ialah lingkungan kerja yang mampu melibatkan seluruh karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Lingkungan kerja yang kondusif juga dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan adanya fasilitas yang memadai, dukungan administratif yang baik, dan hubungan interpersonal yang positif, karyawan dapat lebih fokus pada tugas inti mereka.



Selain itu, lingkungan kerja yang baik juga dapat mendorong kreativitas dan inovasi akan melahirkan ide-ide baru dalam proses pembelajaran. Pengajar akan merasa lebih bebas untuk bereksperimen dan mengembangkan metode pembelajaran yang lebih efektif.

Lingkungan kerja yang kondusif merupakan investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberlangsungan Ma'had Abu Ubaidah bin Al-Jarrah Medan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dapat menarik dan mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Selain itu, lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi tingkat *turnover* atau pergantian karyawan. Ini berarti lembaga pendidikan dapat mempertahankan tenaga pendidik yang berkualitas dan berpengalaman.

Adanya keterikatan emosional dan psikologis seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja berarti memiliki komitmen dan berkeinginan untuk tetap berada di organisasi, serta kesediaan untuk memberikan upaya ekstra demi keberhasilan organisasi. Karyawan yang berkomitmen dalam suatu organisasi cenderung lebih produktif karena mereka memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja keras dan mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang berkomitmen akan berusaha untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Menurut (Bowo, 2023) bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif

terhadap karyawannya, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tempatnya bekerja

Karyawan yang berkomitmen juga cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah karena mereka merasa terikat dengan organisasi dan tidak ingin merugikan rekan kerja atau organisasi. Karyawan yang berkomitmen cenderung bertahan lebih lama di organisasi, sehingga mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Karyawan yang berkomitmen akan lebih loyal terhadap organisasi dan akan membela organisasi ketika menghadapi tantangan. Oleh karena itu, komitmen karyawan dalam sebuah organisasi merupakan aset yang sangat berharga bagi setiap organisasi. Dengan meningkatkan komitmen karyawan, organisasi dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan mencapai tujuan strategisnya. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi, termasuk Ma'had Abu Ubaidah bin Al-Jarrah Medan, untuk terus berupaya membangun dan meningkatkan komitmen organisasi.

Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan adalah lembaga pendidikan bahasa Arab dan studi Islam yang didirikan atas inisiatif kerja sama Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan *Asia Muslim Charity Foundation* (AMCF). Sejak tahun 1992, AMCF telah beroperasi di Indonesia sebagai organisasi sosial, nirlaba, dan nonpolitik. Pada tahun 2002, ia resmi dibentuk sebagai Yayasan Muslim Asia atau *Muassasah Muslimy Asia Al Khairiyah*. Misi AMCF adalah membuat sarjana muslim yang mahir dalam ilmu islam, mahir menerjemahkan, dan berkomunikasi dalam Bahasa Arab, ahli dalam menyebarkan nilai-nilai keislaman dan Bahasa Arab, dan mampu menjawab masalah keagamaan modern yang rumit.

Selain fokus pada Pendidikan Bahasa arab dan studi islam, Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan juga memiliki program unggulan lainnya, diantaranya program Tahfizh Al-Qur'an, dan program Tahsin Tilawah Al-Qur'an. Program Tahsin Tilawah Al-Qur'an yang baru di buka pada Tahun 2016 hingga sampai saat ini terus eksis dan sudah berjalan sampai 19 angkatan, dengan jumlah pendaftaran lebih kurang 700 orang setiap angkatan yang dilaksanakan setiap 4 bulan sekali untuk tingkatan level/kelas pembelajaran.

Program Tahsin Tilawah Al-Qur'an Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan memiliki Visi untuk membantu umat bagi siapa saja yang ingin memperbaiki bacaan Al-Qur'an sesuai dengan kaidah ilmu tajwid. Tenaga edukatif Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan adalah sebagian besar alumnus perguruan tinggi terkemuka di Timur Tengah seperti Madinah, Sudan, Libya, Siria, LIPIA Jakarta, dan lain-lain. Khusus pengajar pada Program Tahsin Tilawah Al-Qur'an harus memiliki kriteria tertentu, seperti memiliki *sanad* Al-Qur'an atau silsilah ilmu yang bersumber dari Rasulullah SAW.

Sebagai lembaga pendidikan keagamaan dituntut untuk terus meningkatkan kualitas pendidikannya. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas pendidikan adalah kinerja Tenaga Pendidik. Menurut (Bowo, 2023) mengatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu prestasi dalam bekerja, dimana dapat dilihat bahkan dibandingkan antara hasil pekerjaan yang diperoleh secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Hasil dari kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dapat dilihat dari jumlah kelulusan peserta didik dibawah ini.

Tabel 1.1. Jumlah kelulusan peserta didik berdasarkan level pembelajaran

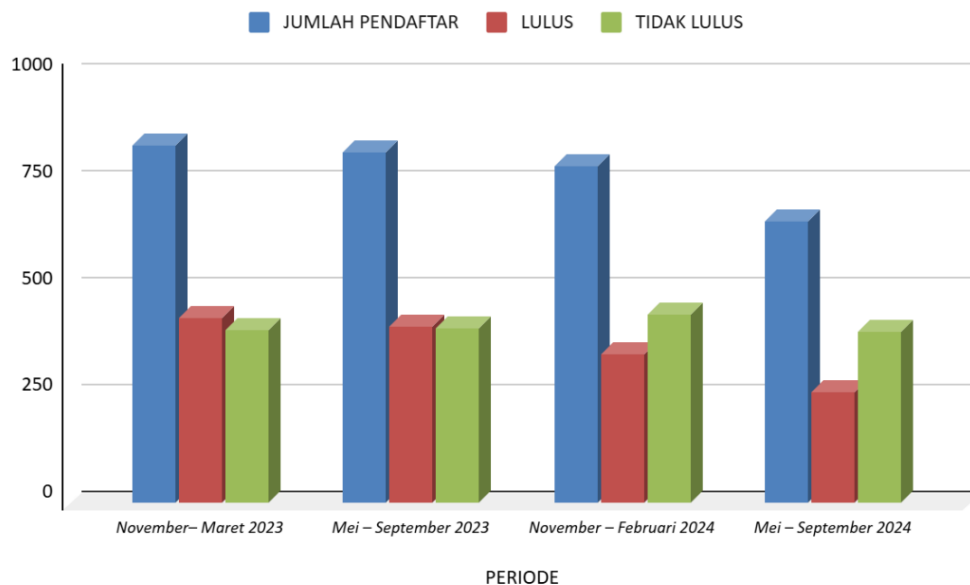
NO	KELAS / LEVEL PEMBELAJARAN	ANGKATAN KE-15			ANGKATAN KE-16			ANGKATAN KE-17			ANGKATAN KE-18		
		JUMLAH	LULUS	TIDAK LULUS	JUMLAH	LULUS	TIDAK LULUS	JUMLAH	LULUS	TIDAK LULUS	JUMLAH	LULUS	TIDAK LULUS
1	TAMHIDY	98	63	35	66	38	28	68	36	32	32	11	21
2	AWWAL	236	129	107	226	133	93	189	114	75	161	81	80
3	TALAAQI DASAR	208	104	104	195	83	112	208	98	110	149	61	88
4	TALAAQI LANJUTAN	162	76	86	153	67	86	143	34	109	179	61	118
5	TEORI TAJWID	65	51	14	77	61	16	67	43	24	39	26	13
6	KONSENTRASI MATAN JAZARY	17	9	8	14	8	6	16	5	11	15	2	13
7	KONSENTRASI MATAN TUHFAH	5	0	5	8	5	3	0	0	0	0	0	0
8	KONSENTRASI TALAAQI	49	4	45	83	17	66	100	19	81	87	20	67
	<b>TOTAL</b>	<b>840</b>	<b>436</b>	<b>404</b>	<b>822</b>	<b>412</b>	<b>410</b>	<b>791</b>	<b>349</b>	<b>442</b>	<b>662</b>	<b>262</b>	<b>400</b>

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan

Tabel 1.2. Data rekap jumlah persentase tingkat kelulusan peserta

ANGKATAN	PERIODE	JUMLAH PESERTA	LULUS	%	TIDAK LULUS	%
15	November– Maret 2023	840	436	51,90%	404	48,10%
16	Mei – September 2023	822	412	50,12%	410	49,88%
17	November – Februari 2024	791	349	44,12%	442	55,88%
18	Mei – September 2024	662	262	39,58%	400	60,42%

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 1.1. Diagram jumlah tingkat kelulusan peserta didik



Berdasarkan tabel 1.1. tabel 1.2. dan gambar 1.1. diketahui jumlah kelulusan peserta didik program Tahsin Tilawah Al-Qur'an angkatan ke-15 berjumlah 51,90%, lalu pada angkatan ke-16 mengalami penurunan menjadi 50,12%, kemudian menurun kembali pada angkatan ke-17 sebesar 44,12% dan pada angkatan ke-18 tingkat kelulusan hanya 39,58%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah tingkat kelulusan peserta didik setiap periode hanya 50% bahkan semakin menurun setiap periodenya dan jauh dari target yang diharapkan sebesar 80%. Menurut (Joeh, 2022) keberhasilan pendidikan dan peserta didik sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja tenaga pendidik, sehingga lembaga dituntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja pengajar. Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang tenaga pendidik.

Dengan demikian, kinerja seorang guru dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Tujuan kinerja tenaga pendidik adalah untuk mengetahui apakah suatu program pendidikan, pengajaran ataupun pelatihan tersebut telah dikuasai pesertanya atau belum. Dari hasil penelitian (Kusumawati, 2022) bahwa faktor-faktor penyebab menurunnya peserta didik di lembaga PAUD di Kabupaten Bogor berdasarkan hasil analisis SWOT pada indikator kelemahan, bahwa faktor penyebab menurunnya jumlah peserta didik disebabkan rendahnya kreativitas guru sehingga motivasi belajar siswa melemah. Oleh karena itu, selaras dengan penelitian tersebut, penurunan tingkat kelulusan peserta didik mengindikasikan bahwa adanya kinerja tenaga pendidik yang belum optimal di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Tenaga pendidik berperan sebagai fasilitator pembelajaran, ketika tenaga pendidik tidak optimal dalam menjalankan fungsinya, maka proses pembelajaran terganggu, peserta didik kehilangan motivasi dan arah, akhirnya mempengaruhi hasil belajar dan kelulusan. Hal ini juga berpengaruh terhadap kepercayaan peserta didik apakah masih ingin melanjutkan pembelajaran pada periode berikutnya atau tidak, karena jika tenaga pendidik dinilai kurang kompeten atau tidak profesional, maka selain berdampak pada prestasi peserta didik dan tingkat kelulusan yang rendah, namun juga bisa menurunkan minat calon peserta didik ingin melanjutkan Kembali atau tidak, sebagaimana dengan hasil pra survey yang peneliti temukan dibawah ini.

Tabel 1.3. Jumlah pendaftaran peserta didik

ANGKATAN	PERIODE	REG. BARU (LK)	REG. ULANG (LK)	REG. BARU (PR)	REG. ULANG (PR)	TOTAL
15	November– Maret 2023	60	204	134	442	840
16	Mei – September 2023	56	131	145	490	822
17	November – Februari 2024	58	106	150	477	791
18	Mei – September 2024	31	91	110	430	662

Sumber: Diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 1.3. diatas terdapat penurunan jumlah pendaftaran setiap Angkatan. Pada angkatan ke-15, jumlah pendaftar peserta program Tahsin Tilawah Al-Qur'an berjumlah 840, namun pada angkatan ke-16 ada penurunan jumlah pendaftar menjadi 822. Kemudian pada angkatan ke-17 jumlah pendaftar peserta program Tahsin Tilawah Al-Qur'an juga berkurang menjadi 791. Pada angkatan ke-18 pendaftar peserta program Tahsin Tilawah Al-Qur'an terus mengalami

penurunan signifikan berjumlah 662, artinya jumlah tingkat pendaftaran peserta didik mengalami penurunan rata-rata 5 sampai 10% setiap Angkatan/periode.

Ada banyak faktor penyebab penurunan kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, diantaranya yaitu pengembangan SDM. Berdasarkan dari hasil observasi peneliti selama bekerja di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan bahwa pengembangan SDM terhadap tenaga pendidik sangat jarang dilakukan di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang dimana program pelatihan sangat dibutuhkan bagi tenaga pendidik guna untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Berdasarkan hasil penelitian oleh (Mahfudiyanto, 2017) bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MAN 1 Jombang. Hal ini jelas bahwa Pengembangan SDM juga diperlukan dalam meningkat kinerja tenaga pendidik karena dengan dilakukannya pengembangan SDM yang berkualitas maka akan membantu karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Selain pengembangan SDM, penurunan kinerja tenaga pendidik juga dapat dipicu oleh faktor lingkungan kerja, sebagaimana dengan observasi yang penulis lihat dan rasakan bahwa lingkungan kerja di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan kurang kondusif dan fasilitas yang belum memadai, seperti ruangan yang panas karena tidak ada AC didalam ruang kelas, infokus yang belum tersedia pada setiap kelas dan tidak adanya layanan Wifi gratis yang dapat dinikmati civitas akademik. Hal ini menjadi perhatian utama karena lingkungan kerja dapat berpengaruh pada kinerja tenaga pendidik sejalan yang dilakukan penelitian (Rahmania *et al.*, 2023) bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Diniyah Putri Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Kabupaten Banyuasin.

Selain itu penulis mengamati selama berada di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan bahwa pengajar sering tidak tepat waktu ketika masuk kelas dan jarang sekali hadir memenuhi undangan untuk rapat. Oleh karena itu peneliti melihat bahwa komitmen organisasi tenaga pendidik masih kurang. (Kurniawan, 2022) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap suatu organisasi secara teori orang tersebut akan mengikuti segala ketentuan yang ada dalam organisasi tempat dia bekerja, dan akan bertanggungjawab atas kehadiran yang penuh dan berusaha keras dalam meningkatkan kinerja sehingga mencapai standar kerja yang maksimal sesuai ketentuan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Qamar *et al.*, 2021) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. Komitmen organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik karena dengan komitmen yang positif pengajar akan memberikan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja karyawannya. Maka dari itu peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu tujuan utama setiap organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk tesis dengan judul "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan



Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Penelitian yang penulis lakukan pada karyawan Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan mengungkapkan beberapa masalah, yakni:

- a. Kinerja Tenaga Pendidik yang belum optimal dilihat dari adanya penurunan jumlah Tingkat kelulusan dan jumlah pendaftar peserta didik Peserta didik dalam beberapa periode terakhir.
- b. Pengembangan SDM jarang dilaksanakan, baik dalam bentuk program pelatihan, workshop atau sejenisnya.
- c. Lingkungan kerja yang kurang kondusif dan belum memadai, seperti ruang kerja yang tidak dilengkapi AC, infokus yang belum tersedia pada setiap ruang belajar dan penyediaan layanan Wifi gratis untuk umum.
- d. Komitmen organisasi sebagian Tenaga Pendidik masih belum kuat, dilihat dari kedisiplinan Tenaga Pendidik yang tidak tepat waktu masuk/keluar kelas dan kurang loyalitas karena jarang hadir memenuhi undangan rapat.

## **1.3. Pembatasan Masalah**

Dari identifikasi masalah yang terpapar di atas diperoleh gambaran dimensi permasalahan yang begitu luas. Namun, menyadari adanya keterbatasan waktu dan kemampuan, maka penulis memandang perlu memberi batasan masalah. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada masalah Pengembangan SDM dan

Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi pada Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Rumusan Masalah berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan?
3. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh dengan Komitmen Organisasi pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan?
4. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh dengan Komitmen Organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan?
5. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan?
6. Apakah Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

1. Menguji dan menganalisis pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening?
7. Menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening?

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan teori berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam penerapan permasalahan dalam bidang akademis. Diharapkan sebagai bahan untuk Pengembangan

SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan dampaknya terhadap Kinerja Tenaga Pendidik.

## 2. Aspek Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian mendatang dan menjadi salah satu bahan acuan dalam penulisan karya ilmiah yang sesuai dengan bidang ilmu.

## 3. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan, acuan atau referensi bagi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang digunakan sebagai input dalam membuat kebijakan terutama dalam pengelolaan karyawan, maupun Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi agar mencapai Kinerja Tenaga Pendidik yang lebih baik.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Tenaga Pendidik**

###### **2.1.1.1. Pengertian kinerja**

Menurut (Asmini, 2022) bahwa kinerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan di atas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut (Wibowo, 2010) kinerja diartikan sebagai hasil atau kinerja tenaga kerja. Perlu diingat bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir dari suatu tugas, tetapi juga bagaimana tugas tersebut dilakukan. Kemudian (Darmadi, 2018) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dikaitkan dengan manifestasi lahiriah individu atau kelompok karyawan dalam pekerjaannya. Komponen kinerja karyawan yang dianggap krusial adalah penilaian, ukuran, dan tujuan. Sesuai definisi (Susanto, 2017), kinerja karyawan mengacu pada pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang telah ditentukan, dengan mempertahankan standar moral, etika, dan hukum.

### **2.1.1.2. Pengertian Tenaga Pendidik**

Kamus Basar Bahasa Indonesia Balai Pustaka menyatakan bahwa pendidik adalah orang yang mendidik. Menurut (Candra Wijaya, 2019) Pengertian tersebut memberikan kesan bahwa pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Jika dari segi bahasa pendidik dikatakan sebagai orang yang mendidik, maka dalam arti luas dapat dikatakan bahwa pendidik adalah semua orang atau siapa saja yang berusaha dan memberikan pengaruh terhadap pembinaan orang lain (peserta didik) agar tumbuh dan berkembang potensinya menuju kesempurnaan.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional BAB XI pasal 39, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi (Departemen Pendidikan Nasional, 2004).

Menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1, Tenaga pendidik meliputi guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (Departemen Pendidikan Nasional, 2004). Sedangkan dalam Undang-undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen mengartikan bahwa guru adalah pendidik dengan

tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah (Departemen Pendidikan Nasional, 2004).

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pendidik adalah tenaga profesional yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain dengan kekhususannya yang bertanggung jawab terhadap pertumbuhan dan perkembangan anak didiknya meliputi aspek jasmani dan rohani, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Secara spesifik, istilah guru didefinisikan sebagai seorang pengajar dan pendidik profesional di lembaga pendidikan formal dengan kualifikasi tertentu dan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, baik di tingkat dasar maupun menengah. (Candra Wijaya, 2019)

#### **2.1.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Dalam perusahaan, sangat penting bahwa setiap karyawan disediakan fasilitas yang diperlukan untuk dapat memaksimalkan kinerja yang optimal. Tetapi, adanya berbagai kendala dapat berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Menurut (Mukarromatul Isnaini, 2023) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

1) Efektivitas dan efesien

Dalam hubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisien, masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektivitas dan efesiensi organisasi. Efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong. Mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak, artinya efektivitas dari kelompok, apabila tujuan kelompok itu dapat tercapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berbagai dengan jumlah pengorbanan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja



karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan tersebut mempunyai komitmen dan disiplin kerja tinggi.

### 3) Disiplin

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketentuan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijalankan kepada pihak-pihak yang melanggar.

### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebagai mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

### 5) Sistem komunikasi

Komunikasi bukan hanya masalah bertukar informasi antara komunikator dengan komunikan. Sistem komunikasi yang lancar antar team dalam dunia kerja mampu meningkatkan kinerja antar karyawan dan tentunya memberikan manfaat juga pada perusahaan. Tidak hanya *hard skill* saja yang harus dimiliki oleh karyawan, *soft skill* seperti komunikasi harus diasah dengan sering berkomunikasi antar karyawan dan divisi lain dalam perusahaan. Tidak ada

gunanya jika *skill* mumpuni tetapi kurang bisa menjalin komunikasi dengan baik, yang ada malah miss komunikasi antar sesama team.

#### 6) Teknologi

Dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja maka seluruh sarana dan prasarana teknologi yang digunakan dalam sistem informasi manajemen pendidikan yang baik yang berhubungan dengan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) maupun operator (*brainware*) harus selalu dilakukan update. Karena penggunaan teknologi ini sangat berhubungan satu dengan yang lainnya sehingga dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat (Robbins, 2012) kinerja menunjukkan evaluasi hasil kerja yang diantisipasi dalam manifestasinya yang paling menguntungkan. Berikut adalah variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat pencapaian:

##### 1. Iklim organisasi

Sangat penting bagi pemimpin untuk mendapatkan pemahaman tentang keadaan organisasi dengan mengevaluasi konteks operasionalnya.

##### 2. Kepemimpinan

Pemenuhan tanggung jawab oleh pemimpin merupakan aspek penting dalam pengelolaan organisasi.

### 3. Kualitas pekerjaan

Hasil kerja yang diselesaikan memiliki potensi untuk memenuhi kebutuhan baik individu maupun organisasi.

### 4. Kemampuan kerja

Biasanya, kinerja pekerjaan seorang karyawan dipengaruhi oleh kapasitas mereka untuk secara efektif menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka, sebagai contoh yakni pengelolaan jadwal kerja.

### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif ialah suatu faktor yang menentukan dalam untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif, sangat penting bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan yang penting untuk meningkatkan hasil yang mereka capai.

### 6. Motivasi

Konsep motivasi sangat penting bagi para pemimpin, karena peran mereka secara inheren melibatkan kolaborasi dan mempengaruhi orang lain menuju tujuan bersama.

### 7. Daya tahan/ kehandalan

Mengenai sejauh mana karyawan memiliki kemampuan untuk merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan mereka. Ketepatan waktu hasil kerja dapat dipengaruhi oleh faktor ini.

#### 8. Kuantitas pekerjaan

Tingkat produktivitas yang ditunjukkan oleh karyawan dapat memuaskan baik individu yang bersangkutan maupun perusahaan.

#### 9. Disiplin kerja

Kedisiplinan yang tinggi diperlukan ketika mempertimbangkan peran manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

#### 10. Pengawasan

Pengawasan yang efektif adalah fungsi manajerial yang penting dalam suatu organisasi karena memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengawasan perusahaan komersial mencakup berbagai faktor yang berdampak pada hasil operasionalnya.

#### **2.1.1.4. Indikator kinerja**

Indikator kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam (Asmini, 2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas ialah jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam sebutan semacam jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang dituntaskan. Kuantitas yang diukur dari anggapan pegawai terhadap jumlah kegiatan yang ditugaskan beserta hasilnya.
- 2) Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin, dedikasi. tingkatan di mana hasil kegiatan yang dikehendaki mendekati sempurna dalam makna membiasakan sebagian metode sempurna dari penampilan kegiatan, ataupun penuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari sesuatu kegiatan. Mutu kerja diukur dari anggapan

pegawai terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan serta keahlian pegawai.

- 3) Keandalan adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum. Menurut (Sudarmanto, 2009) keandalan ialah mencakup konsistensi kinerja serta keandalan dalam pelayanan; akurat, benar serta tepat.
- 4) Kehadiran merupakan kepercayaan hendak masuk kerja tiap hari dan cocok dengan jam kerja.
- 5) Keahlian bekerja sama merupakan keahlian seseorang tenaga kerja buat bekerja Bersama dengan orang lain dalam menuntaskan sesuatu tugas serta pekerjaan yang sudah diresmikan sehingga menggapai energi guna serta hasil guna yang sebesar- besarnya.

## **2.1.2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

### **2.1.2.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah proses membantu kemajuan karyawan dalam karir mereka dengan memperoleh keterampilan baru (Yodi Pratama, 2023). Gilley and Steven dalam (sagaf s.pettalongi, 2024) menjelaskan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas belajar yang diorganisasi dan dirancang dalam suatu organisasi untuk meningkatkan performan dan/atau meningkatkan pribadi guna mencapai tujuan dari peningkatan tugas

individu atau organisasi. Sementara itu ada juga perusahaan yang menggunakan istilah *training*.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) menurut Bangun dalam (Mukarromatul Isnaini, 2023) adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Pelatihan karyawan akan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya. Pada aspek lain, peningkatan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya.

Menurut Wicaksono dalam (Bowo, 2023) mengatakan bahwa pelatihan (*training*) dan pengembangan merupakan dua hal yang berbeda maksud dan tujuannya. Pelatihan adalah suatu program yang dilaksanakan untuk memperbaiki dan meningkatkan penguasaan dari berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dengan terperinci dan rutin. Menurut Akhmal & Safitri dalam (Bowo, 2023) bahwa dalam hal ini latihan yang dimaksudkan adalah menyiapkan para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan pada saat itu. Pengembangan sendiri memiliki ruang lingkup yang lebih luas dalam suatu upaya untuk memperbaiki serta meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan juga sifat-sifat kepribadian para karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya terencana yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Menurut Arianie & Puspitasari dalam (Andi Irmawati Yusuf *et al.*, 2021) bahwa Pengembangan SDM adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi. Menurut Handoko dalam (Muhammad Dunir, 2023) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Zainal dalam (Mukarromatul Isnaini, 2023) pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Melalui kegiatan pengembangan karyawan yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan formasi, melalui kegiatan perencanaan SDM, akan dapat diisi secara internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai suatu karir, tidak sekedar kerja. Pengusaha dapat memperoleh keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan juga makin besarnya komitmen para karyawan terhadap perusahaan.

### 2.1.2.2. Tujuan dan manfaat Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan karyawan menurut Ardana dalam (Mukarromatul Isnaini, 2023) adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan dan konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut.

Gilley and Steven dalam (sagaf s.pettalongi, 2024) bahwa menyatakan tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan *knowledge, skills, attitude and behavior* dalam melaksanakan suatu organisasi. Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karyawan yaitu: a) Meningkatkan produktivitas kerja b) Meningkatkan efisiensi c) Mengurangi kerusakan d) Menghindari atau mengurangi kecelakaan e) Meningkatkan pelayanan konsumen f) Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan g) Meningkatkan karier h) Meningkatkan cara berfikir secara konseptual i) Meningkatkan kepemimpinan j) Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan balas jasa atau gaji.

John H. Proctor dan William M. Thorton dalam bukunya *training a handbook for line personalia*, yang dikutip oleh Manullang dalam bukunya terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai



berikut: (1) Meningkatkan kepuasan para karyawan (2) Pengurangan pemborosan (3) Mengurangi ketidakhadiran karyawan (4) Memperbaiki metode dan sistem kerja (5) Meningkatkan tingkat penghasilan (6) Mengurangi biaya-biaya lembur (7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin (8) Mengurangi keluhan karyawan (9) Mengurangi kecelakaan kerja (10) Memperbaiki komunikasi (11) Meningkatkan pengetahuan karyawan (12) Memperbaiki moral pegawai (13) Menimbulkan kerja sama yang baik. (Mukarromatul Isnaini, 2023)

#### **2.1.2.3. Proses Pengembangan SDM**

Menurut (Yodi Pratama, 2023) agar pengembangan karyawan dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus mendasarkan pada prosedur yang benar. Langkah-langkah tersebut meliputi:

##### **a) Penentuan kebutuhan**

Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu : masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang. Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu : (1) satuan organisasi

yang mengelola sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan. Informasi kebutuhan dan keinginan bekerja ketiga pihak itulah yang kemudian dibahas bersama bagian pelatihan dan pengembangan pegawai. Selain informasi dari ketiga pihak tersebut bagian pengembangan karyawan juga dapat memanfaatkan sumber lain seperti: 1) perencanaan karier pegawai yang telah disusun sebelumnya 2) daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan 3) catatan tentang produksi 4) berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran 5) data mutasi pegawai 6) hasil "*exit interview*"

b) Penentuan sasaran

Berdasarkan analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan conceptual skill. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

c) Penetapan isi program

Bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (*technical, managerial atau conceptual skill*). Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan

dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

d) Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik. Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang bersifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Pengulangan (*Repetitif*) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelajari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki.

#### **2.1.2.4. Strategi Pengembangan SDM**

Menurut (Sagaf S. Pettalongi, 2024) strategi pengembangan SDM Modern didasarkan pada peranan-peranan SDM yang strategis dalam organisasi. Peranan strategis menentukan pola kerja SDM dalam organisasi. Peran-peran yang dapat diambil oleh SDM sebagai suatu strategi pengembangan diantaranya adalah:

#### 1. Peran Administratif

Fokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif dimana pekerjaan ini akan lebih mudah apabila digunakan fasilitas internet dan komputer sebagai alat bantu.

#### 2. Peran Penasihat (*advisory*)

Bertugas sebagai petugas “Moral Perusahaan” yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategi bisnis.

#### 3. Peran Operasional SDM

Implementasi program dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi sebagai “fasilitator” keberhasilan unit lain.

#### 4. Peran Strategis

Sebagai kontributor Bisnis, sebenarnya siapakah Manager SDM itu? Pada hakekatnya semua manajer adalah manajer SDM dalam pengelolaan SDM dibawahnya. Dibawah ini disampaikan pembagian fungsi antara manajer SDM dengan Manager pada Departemen terkait.

#### **2.1.2.5. Tolak ukur keberhasilan program Pengembangan SDM**

Tolak ukur keberhasilan program Pengembangan SDM adalah: a) Prestasi kerja karyawan meningkat b) Kedisiplinan karyawan meningkat c) Absensi karyawan rendah d) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah e) Tingkat kecelakaan rendah f) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu rendah g) Tingkat kerja sama karyawan meningkat h)

Tingkat upah insentif karyawan meningkat i) Prakarsa karyawan meningkat j) Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana. (sagaf s.pettalongi, 2024)

### **2.1.3. Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Nitisemito dalam (Thalibana, 2022) adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang dibebankannya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi swasta ataupun pemerintah sangat penting untuk mendapat perhatian. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap aktivitas para pegawai dalam melaksanakan tugas. (Alfan Madjidu, 2022)

Menurut Sedarmayati dalam (Nurdin, 2021) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat dan bahan yang ada di lingkungan kerja dimana karyawan bekerja, baik perseorangan maupun kelompok. Selanjutnya dikatakan bahwa jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian, yaitu: (1) lingkungan kerja fisik, dan (2) lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dua kategori, yakni: (a) lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti: kursi, meja dan peralatan lainnya, dan (b) lingkungan perantara atau lingkungan umum yang mempengaruhi kondisi karyawan,

misalnya sirkulasi udara, dan kebisingan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Lebih lanjut dikatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi lingkungan kerja sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik, yaitu: (1) penerangan (cahaya), (2) temperatur (suhu) udara, (3) kelembaban, (4) sirkulasi udara, (5) kebisingan, (6) warna, (7) musik, dan (8) keamanan di tempat kerja.

Dari beberapa definisi diatas menurut (Mahmudah Enny W., SE., 2019) dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebaskan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.3.2. Manfaat Lingkungan Kerja**

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat, yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang

ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. (Mahmudah Enny W., SE., 2019)

Lingkungan kerja yang baik yaitu lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja yang kondusif di tempat kerja adalah salah satu syarat untuk menciptakan kinerja perubahan yang lebih baik. Lingkungan kerja yang kondusif sendiri bisa tercipta jika adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antar para bawahan sendiri. Perusahaan juga harus bisa menciptakan rasa kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan ataupun antar karyawan dalam arti para karyawan merasa tidak ada rasa saling curiga justru saling menjaga. Jika sudah tercipta seperti ini maka lingkungan kerja yang kondusif akan lebih mudah tercipta. Hal di atas inilah yang nantinya akan menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi setiap karyawannya, dan akhirnya kontribusi dari setiap karyawan semakin mudah didapatkan. (Mahmudah Enny W., SE., 2019)

Ada banyak hal untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, namun yang pasti antara atasan atau pimpinan dan bawahan memiliki visi yang sama bagaimana lingkungan kerja tersebut memberikan rasa aman dan nyaman bagi setiap orang yang berada di dalamnya. Perusahaan peduli dan memperhatikan para karyawannya, demikian juga sebaliknya yang akhirnya bisa menimbulkan motivasi kerja karyawan dan kinerja perusahaan. (Mahmudah Enny W., SE., 2019)

### 2.1.3.3. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Mahmudah Enny W., SE., 2019) jenis-jenis lingkungan kerja ada 2, yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:
  - a) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
  - b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. (Mahmudah Enny W., SE., 2019)

Menurut Sedarmayati dalam (Alfan Madjidu, 2022) bahwa lingkungan kerja secara fisik dalam arti semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja harus didesain sedemikian rupa agar tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja



dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik apabila karyawan atau pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut pekerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

2. Lingkungan kerja non-fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu:
  - a) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
  - b) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan

dampak terhadap prestasi kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja. (Mahmudah Enny W., SE., 2019)

#### **2.1.3.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Widyaningrum dalam (Thalibana, 2022) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja, antara lain: faktor individu, kepemimpinan, tim, sistem, dan faktor situasional. Faktor individu antara lain mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan komitmen. Faktor kepemimpinan merupakan kualitas pemimpin dalam memberikan arahan dan dorongan kepada karyawan. Faktor tim mencakup antara lain kerja sama, semangat, dukungan dan kekompakan anggota tim. Faktor sistem meliputi fasilitas dan infrastruktur organisasi. Adapun, faktor situasional mencakup perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal.

Menurut (Mahmudah Enny W., SE., 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja adalah :

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

#### **2.1.3.5. Indikator lingkungan kerja**

Lingkungan kerja bermakna segala sesuatu disekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Pengertian lain lingkungan kerja yakni sarana penunjang kelancaran dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Menurut Simarmata, dkk dalam (Daslim *et al.*, 2023), indikator lingkungan kerja yaitu:

##### **a) Kondisi kerja.**

Setiap karyawan menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman itu meliputi penerangan atau cahaya yang jelas. Suara yang tidak bising dan tenang, keamanan dalam bekerja. Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan tidak akan berpengaruh secara optimal jika suasana kerja kurang kondusif.

b) Hubungan dengan rekan kerja.

Hal ini dimaksudkan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling tidak enak diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis di antara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

c) Tersedianya fasilitas kerja.

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Adapun indikator lingkungan kerja dalam perusahaan menurut Setiawan & Khurosani dalam (Firazzahran Naila Badzaly, 2021) antara lain:

- a) Penerangan, keberadaan cahaya pada lampu sangat membantu demi mencapai keselamatan maupun kelancara aktivitas produksi yang dilakukan oleh karyawan saat bekerja.
- b) Tata ruang, ruang gerak yang diatur sedemikian mampu menggugah semangat pada diri pekerja ketika melaksanakan pekerjaan.
- c) Sirkulasi udara, ketika udara kotor akan membuat oksigen berkurang sehingga gas menjadi berbahaya pada kesehatan tubuh dengan adanya tanaman disekitar tempat kerja mejadi sumber utama udara segar.

- d) Kebersihan, adanya *cleaning service* dapat tercipta suasana yang nyaman pada perusahaan.
- e) Keamanan, keberadaan akan petugas *security* pada Perusahaan mampu menjamin kedamaian dan ketentraman.

#### **2.1.4. Komitmen Organisasi**

##### **2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Wjaya didalam buku (Fatkhur Rohman, 2023) komitmen berasal dari bahasa Inggris “*commitment*” yang bermakna menggabungkan, menyatukan, mempercayai, dan mengerjakan. Persamaan dalam komitmen dan jadi keduanya sama-sama mudah dilontarkan atau diucapkan, tetapi sangat sulit untuk dilaksanakan atau ditepati. Komitmen adalah janji pada diri sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan. Komitmen adalah kecenderungan seseorang untuk melibatkan diri kedalam apa yang dikerjakan dengan keyakinan bahwa kegiatan yang dikerjakan penting dan berarti. Komitmen ada ketika seseorang memiliki kesempatan untuk menentukan apa yang akan dilakukan.

Colquit dkk memaparkan didalam bukunya (Fatkhur Rohman, 2023) bahwa, “*organizational commitment is defined as the desire on the part of an employee to avmember of the organizationl.*” Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi, “*organizational commitment influences whether an employee stays a member of the organizational (is retained) or leaves to pursue*

*another job (turns over)*. Komitmen organisasi sangat mempengaruhi apakah pegawai tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (pengganti). Ini penting untuk diakui bahwa pergantian dapat berupa pergantian sukarela dan tidak sukarela. Pegawai yang tidak berkomitmen untuk organisasi mereka terlibat dalam pengunduran diri berupa sikap menghindari situasi kerja, perilaku ini dapat mengarah dan berujung pada pemberhentian diri dari organisasi (Fatkhur Rohman, 2023).

Menurut (Purwanto Agus, 2021) Komitmen organisasi diartikan sebagai bentuk keterikatan, identifikasi dan keterlibatan individu pada organisasi. Komitmen tersebut tidak hanya terjadi secara sepihak tetapi terjadi antara organisasi dengan anggotanya secara bersama-sama untuk menciptakan kondisi yang kondusif dan mewujudkan visi dan misi organisasi yaitu komitmen. Dalam hal ini organisasi dapat menciptakan komitmen organisasi melalui kepuasan anggota, termasuk fasilitas yang memadai, dan hubungan antar anggota. (Badrianto, 2023) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu perasaan mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyal terhadap organisasi.

Komitmen organisasi konseptual dicirikan oleh tiga hal, yaitu: (1) Terdapat rasa percaya yang kuat dan penerimaan seseorang terhadap tujuan dan nilai organisasi. (2) Keinginan seseorang untuk melakukan upaya serius demi organisasi (3) Ada keinginan yang kuat untuk mempertahankan

keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi diartikan sebagai sejauh mana karyawan terlibat dalam organisasi dan keinginan untuk tetap anggota, yang mengandung kesetiaan dan kemauan karyawan untuk bekerja secara optimal bagi organisasi tempat karyawan bekerja. Komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk loyalitas terhadap organisasi. Hal tersebut dapat ditunjukkan dalam bentuk loyalitas dan kemauan untuk melakukan segala kemungkinan untuk kepentingan organisasi (Purwanto Agus, 2021).

Menurut Gregersen dalam bukunya (Fatkhur Rohman, 2023) karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi. Steers dalam bukunya (Fatkhur Rohman, 2023) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Randal, Fedor dan Longenecker dalam Greenberg dan Baron, menyatakan bahwa komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi organisasi. Di sisi lain komitmen organisasi yang tinggi memiliki hubungan yang negatif dengan tingkat absensi dan turnover (pergerakan) dan juga tingkat kelambanan dalam bekerja (Fatkhur Rohman, 2023).

#### 2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi

Menurut Ma'rufi & Anam dalam (Bowo, 2023) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi diantaranya:

- 1) Faktor Personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian,
- 2) Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan,
- 3) Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi,
- 4) Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Menurut (Supriyanto, 3013) mengemukakan ada sejumlah faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.



- 3) Faktor *Non-organizational*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

#### **2.1.4.3. Indikator komitmen organisasi**

Menurut (Daslim *et al.*, 2023) komitmen organisasional adalah perasaan, sikap dan perilaku individu mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen organisasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) *Affective commitment* berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya dengan indikator:
  - 1) Identifikasi dengan organisasi
  - 2) Keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi
- b) *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi dengan indikator:
  - 1) Loyalitas dalam organisasi
  - 2) Memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut
- c) *Normative commitment* menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi dengan indikator:
  - 1) Bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan

- 2) Minat organisasi dengan keyakinan untuk melakukan tindakan yang tepat

Menurut (Sangadji, E. M., 2018) komitmen organisasi memiliki tiga indikator yakni:

- 1) Kemauan karyawan, dimana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

## 2.2. Kajian penelitian yang relevan

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Paputungan, Nurlaila., 2024)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Guru pada Sekolah SD Al - Khairaat Towu Kabupaten Poso	Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Al-Khairaat Towu Kabupaten Poso
2	(Sumarni, 2023)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Guru di SMK Kemala Bhayangkari 1 Waru Sidoarjo melalui mediasi Disiplin Kerja	Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan dan memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja guru
3	(Bowo, 2023)	Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan sumber daya manusia, lingkungan kerja, Komitmen Organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			atau positif terhadap kinerja karyawan.
4	(Rahmania <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Diniyah Putri Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Kabupaten Banyuasin	Ada pengaruh signifikan baik secara simultan ataupun parsial antara lingkungan dan motivasi kerja terhadap kinerja guru.
5	(Widya, 2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja fisik, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di SMK PGRI 1 Mejobo Kudus	Ada pengaruh secara simultan antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru di SMK PGRI 1 Mejobo Kudus sebesar 19,9%.
6	(Qamar <i>et al.</i> , 2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar	Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kinerja Tenaga Kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar.
7	(Ardiansyah Harahap, 2019)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan	Secara parsial dan simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pengembangan SDM dan Komitmen Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan
8	(Nurwahyuni, Masdar Mas'ud 2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dan Komitmen oraganisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen.
9	(Fatyandri, 2022)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi terhadap Kinerja Guru SMA di Kota Batam Di Mediasi Komitmen Organisasi	Pelatihan dan Pengembangan, memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi, Variabel Pelatihan dan Pengembangan, dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Guru,

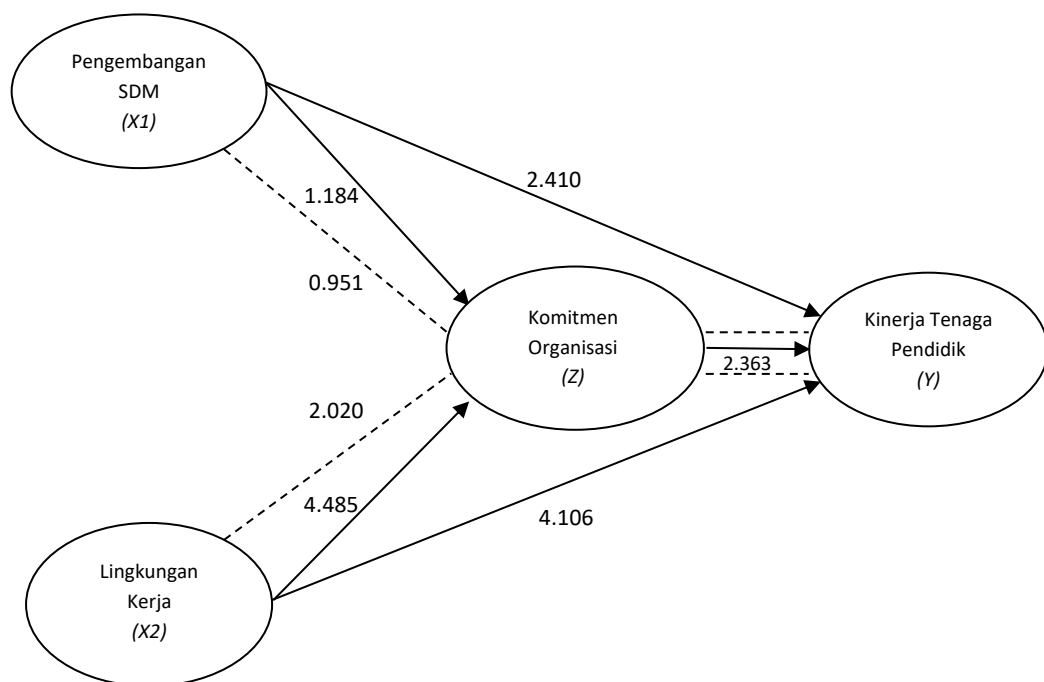
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Variabel Komitmen Organisasi berhasil Memediasi Variabel Pelatihan dan Pengembangan, terhadap Kinerja Guru.
10	(Bambang Sunatar, 2024)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai PDAM Tirta Remu Sorong Papua Barat	Lingkungan kerja, memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi secara positif dan signifikan
11	(Budi Luhur Samosir, Hazmanan Khair, 2024)	Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen	Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen, Komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan Komitmen karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja
12	(Siagian, Tomy Sun., Khair, Hazmanan, 2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan
13	(Adhan <i>et al.</i> , 2019)	Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan	Komitmen organisasi terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja.
14	(Marjaya, Indra., Pasaribu, 2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
15	(Pasaribu, 2022)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan	Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan

### 2.3. Kerangka Konseptual

Dari uraian dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM dan lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian dapat digambarkan dalam model sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Kerangka Konseptual**



Sumber: Diolah oleh Peneliti

### **2.3.1. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Menurut Muis et al., dalam (Andi Irmawati Yusuf *et al.*, 2021) mengatakan pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu. Pengembangan SDM dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan karyawan dan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan.

Dengan mengembangkan SDM maka semakin meningkat kompetensi karyawan, sehingga akan berdampak pada hasil kinerja yang lebih baik dan diharapkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Paputungan, Nurlaila., 2024) bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Al-Khairaat Towu Kabupaten Poso. Hal yang sama oleh (Mahfudiyanto, 2017) (Mahfudiyanto, 2017) bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MAN 1 Jombang. Termasuk penelitian dari (Sumarni, 2023) bahwa Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui mediasi disiplin kerja di SMK Kemala Bhayangkari 1 Waru Sidoarjo.

### **2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Lingkungan kerja adalah semua hal yang terdapat disekeliling karyawan dan bisa memberi pengaruh terhadap pekerjaan yang diberikan padanya sebagainya contoh ruangan dilengkapi dengan AC, pencahayaan yang memadai dan yang lainnya (Nitisemito dalam Nuraini, 2013). Menurut Musa

Hubeis dan Najib dalam (Vera Ameilia, 2022) bahwa Lingkungan organisasi merupakan “berbagai faktor yang keberadaannya ada dalam internal dan eksternal perusahaan yang bisa mempengaruhi perkembangan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan yang sudah ditentukan”.

Pengembangan kinerja karyawan memerlukan lingkungan kerja yang mampu berkontribusi dengan tugas karyawan (Borman, 2004). Funmini dalam (Sinambela, 2021) menjelaskan penting untuk memperhatikan lingkungan pekerjaan sebab dapat memperkirakan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Menurut Chandrasekar dalam (Sinambela, 2021) Lingkungan kerja dikatakan sangat berdampak pada kinerja karyawan menuju hasil negatif atau positif. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang di bebaskan. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan kinerja.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sinambela, 2021) membuktikan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh (Rahmania *et al.*, 2023) bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Diniyah Putri Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Kabupaten Banyuasin dan penelitian dari (Widya, 2014) bahwa lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK PGRI 1 Mejobo Kudus.

### **2.3.3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menurut Adhan et al., dalam (Mutia Nurhalizah, 2024) komitmen organisasi mencerminkan tingkat keadaan di mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat pada tujuannya. Komitmen organisasional diidentifikasi sebagai ikatan psikologis antara pekerja dan organisasi dengan memiliki kesetiaan pada, memiliki keinginan untuk terlibat, dan menjadi kurang rela meninggalkan organisasi.

Pengembangan SDM dan komitmen organisasi saling melengkapi dan mempengaruhi satu sama lain. Dengan menginvestasikan pada pengembangan karyawan, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membangun budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Puput Ayu Ningrum, 2016) bahwa Pengembangan karir, motivasi intrinsik dan komitmen organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada CV Aneka Ilmu.

### **2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Rivai dalam (Muhammad Rizal Fahlefi, 2023) lingkungan kerja merupakan unsur-unsur organisasi sebagai tatanan sosial yang memiliki pengaruh yang kokoh pada penciptaan/pembentukan sikap individu pada organisasi dan berdampak pada prestasi organisasi. Lingkungan kerja merupakan faktor krusial yang sangat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi ini sendiri merupakan ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja.



Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fahrani 2024) bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen kerja. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen, sementara kepuasan kerja melalui motivasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen guru pada SMKN Rengel Tuban.

### **2.3.5. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Menurut (Firazzahran Naila Badzaly, 2021) menyatakan Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Komitmen organisasi adalah ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara seorang individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Ini melampaui sekadar kehadiran fisik; komitmen mencerminkan tingkat keterlibatan, kesetiaan, dan keinginan untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Qamar *et al.*, 2021) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Hayati, 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru SMA 1 Sungai Rotan, baik secara individu maupun bersama dengan motivasi kerja.

### **2.3.6. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan komitmen organisasi merupakan dua pilar penting dalam meraih kesuksesan suatu organisasi. Keduanya saling berkaitan erat dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan SDM meningkatkan kompetensi teknis dan psikologis tenaga pendidik. Jika pengembangan tersebut dilakukan secara konsisten dan adil, akan memperkuat komitmen terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi ini mendorong tenaga pendidik untuk bekerja lebih baik, lebih giat, dan lebih inovatif, sehingga secara signifikan meningkatkan kinerja mereka di lingkungan Pendidikan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen organisasi sering berperan sebagai variabel mediasi antara pengembangan SDM dan kinerja karena pengembangan SDM bukan hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga memperkuat ikatan psikologis dengan organisasi. Salah satunya penelitian dari (Fatyandri, 2022) yang meneliti terkait komitmen organisasi memediasi hubungan antara pelatihan guru dan kinerja guru SMA di kota Batam yang hasil penelitiannya menyatakan variabel Pelatihan dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi, Variabel Pelatihan dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Guru, Variabel Komitmen Organisasi berhasil memediasi Variabel Pelatihan dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi terhadap Kinerja Guru.

### **2.3.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi**

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu cara lingkungan kerja mempengaruhi kinerja adalah melalui komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah ikatan emosional dan psikologis yang kuat antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan komitmen organisasi tenaga pendidik, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja mereka. Studi-studi yang ada mendukung pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh (Azikin, 2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Hal yang sama yang dilakukan oleh (Syafitri, 2021) bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja guru. Selain itu, komitmen organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri di kecamatan Gebang Kabupaten Langkat.

## 2.4. Hipotesis

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antar dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Diduga Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>2</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>3</sub> : Diduga Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>4</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>5</sub> : Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>6</sub> : Diduga Pengembangan SDM berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan
- H<sub>7</sub> : Diduga Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan (Sugiyono, 2018) pendekatan asosiatif ialah teknik yang digunakan dalam memastikan korelasi atau dampak yang ada di antara beberapa variabel. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kuantitatif adalah pendekatan investigasi yang melibatkan identifikasi masalah melalui kerja lapangan. Jika ada masalah baru yang dihadapi, peneliti melakukan pemeriksaan ulang secara menyeluruh terhadap masalah tersebut sampai semua masalah telah diselesaikan secara efektif.

Metode dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi, 2014) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

Desain penelitian yang digunakan adalah dengan metode survei. Dalam penelitian survei, peneliti mengumpulkan data dengan meminta tanggapan responden baik secara langsung maupun tidak langsung menggunakan alat bantu berupa kuesioner. (John Wiley. et. al., 2006)

## 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang beralamat di Jl. Kutilang No. 22 Kelurahan Sei Sikambing B, Kecamatan Medan Sunggal Provinsi Sumatera Utara.

### 3.2.2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Januari 2025 sampai dengan Bulan Agustus 2025 dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3.1. Jadwal rencana penelitian

N O	Kegiatan Penelitian	Bulan																															
		Jan 2025				Feb 2025				Mar 2025				Apr 2025				May 2025				Jun 2025				Jul 2025				Aug 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Persiapan:																																
	a. Observasi																																
	b. Identifikasi Masalah																																
	c. Pengajuan Judul																																
	d. Penyusunan Proposal																																
2	Pelaksanaan																																
	a. Bimbingan																																
	b. Seminar																																
	c. Revisi																																
3	Penyusunan																																
	a. Penyebaran Angket																																
	b. Pengumpulan Data																																
	c. Penyusunan Tesis																																
	d. Seminar Hasil																																
	e. Perbaikan																																
	f. Sidang																																

Sumber: Diolah oleh peneliti

## 3.3. Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi, 2014) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah Tenaga Pendidik pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (*subset*) dari unit populasi. Penentuan besarnya sampel ini didasarkan pada pendapat Roscoe (2000), yang menyatakan bahwa jumlah sampel lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 pada sebagian besar penelitian sudah dapat mewakili populasinya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Maka sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Menurut (Sugiyono, 2006), sampling jenuh adalah tehnik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu 35 orang.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.2. Definisi operasional variabel

No	Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Pengembangan SDM (X <sub>1</sub> )	Aktivitas yang dilakukan perusahaan kepada karyawan agar kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. (Rismawaty, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kinerja</li> <li>- Keterampilan</li> <li>- Pengetahuan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Pengembangan karir</li> </ul>	Skala likert
2	Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> )	Segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi bagaimana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tempat dan suasana kerja</li> </ul>	Skala likert

No	Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala Pengukuran
		mereka melaksanakan tugas bersifat fisik maupun non-fisik. (Agung <i>et al.</i> , 2024)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fasilitas kerja</li> <li>- Komunikasi kerja</li> <li>- Hubungan sosial</li> <li>- Budaya organisasi</li> </ul>	
3	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Keandalan</li> <li>- Kehadiran</li> <li>- Kerjasama</li> </ul>	Skala likert
4	Komitmen Organisasi (Z)	Perasaan sikap dan perilaku individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. (Daslim <i>et al.</i> , 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen yang muncul dari rasa ingin (<i>Affective commitment</i>)</li> <li>- Komitmen yang muncul dari rasa perlu (<i>Continuance commitment</i>)</li> <li>- Komitmen yang muncul dari rasa harus (<i>Normative commitment</i>)</li> </ul>	Skala likert

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Kuesioner

Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi, 2014) kuesioner merupakan pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui



pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

Tabel 3.3. Skala likert

No	Pertanyaan	Bobot
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi, 2014)

b. Observasi

Observasi merupakan metode penelitian dengan melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data dengan cara membaca buku-buku, literatur, jurnal-jurnal, referensi yang berkaitan dengan penelitian ini dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square - Structural Equation Model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering

disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan banyak asumsi sebagai teknik analisis data. Metode PLS mempunyai keunggulan tersendiri di antaranya, data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar.

### **3.6.1. Analisis *Outer Model***

Analisis *outer model* dilakukan untuk memverifikasi kesesuaian pengukuran sebagai metrik yang valid dan andal. Analisa ini menguraikan korelasi antara konstruksi yang tidak dapat diamati dan manifestasinya yang dapat diamati dalam kerangka model yang sedang dipertimbangkan. Analisis *outer models* memakai dua pengujian, yakni di antaranya: (1) *Validity* dan *Construct reliability* dan (2) *determinant validity* (Juliandi, 2018).

Ada beberapa indikator yang menunjukkan pentingnya analisis model eksternal:

1. *Convergent Validity* adalah metrik yang diturunkan dari korelasi antara *score/component score* dan *construct score*. Korelasi ini diwakili oleh *standardized loading factor*, yang mengkuantifikasi kekuatan hubungan antara setiap item pengukuran (indikator) dan

konstruk. Hal ini diterima secara luas bahwa ukuran refleksif individu dianggap memiliki besaran yang signifikan jika korelasinya dengan konsep yang diukur melebihi 0,7. Nilai *outer loading* dalam kisaran 0,5 hingga 0,6 dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity* adalah pendekatan metodologis yang menilai indikator refleksif dengan cara *crossloading* pengukuran dengan konstruksi. Jika korelasi antara konstruk dan item pengukuran melebihi konstruk lainnya, ini akan menunjukkan bahwa ukuran blok yang berkaitan dengan konstruk tersebut lebih besar daripada ukuran blok lainnya. Untuk sementara, model tertentu menilai *discriminant validity* melalui perbandingan *squareroot of average variance extracted* (AVE).
3. *Composite reliability* adalah pemeriksaan indikator konstruk dari *perspektif view laten variable coefficient*. Ada dua metode berbeda untuk menilai *compocite reliability*: *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Jika nilai numerik yang diperoleh dari data yang diberikan melebihi 0,70, maka dapat dikatakan bahwa konstruk menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi.
4. *Cronbach's Alpha* adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai *composite reliability* suatu tes. Suatu variabel mencapai status yang dianggap andal jika koefisien *cronbach's alpha* melebihi ambang batas 0,7.

### 3.6.2. Analisis *Inner Model*

Analisis model struktural menggunakan 4 pengujian, antara lain: (1) *R-square*; (2) *f-square*; (3) *Mediation effects*; dan (4) *Total effect* (Juliandi, 2018) dan masing-masing definisinya yaitu:

1. *R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (*adjusted*) = 0.50 → model adalah *moderate* (sedang); (3) jika nilai (*adjusted*) = 0.25 → model adalah lemah (buruk). (Juliandi, 2018)
2. *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen. (Juliandi, 2018)

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap *endogen*, dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

### 3.6.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian (Juliandi, 2018). Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Kriteria pengukuran *direct effect* antara lain:

#### 1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

- 1) Koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
- 2) Nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## 2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang di antarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah:

- 1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/Komitmen organisasi), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ / Pengembangan SDM) dan ( $X_2$ /Lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Tenaga Pendidik). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ Komitmen organisasi) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ( $X_1$ /Pengembangan SDM) dan ( $X_2$ /Lingkungan kerja) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Tenaga Pendidik). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung. (Juliandi, 2018)

## 3. *Total Effect* (Pengaruh Total)

Total effect merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung). (Juliandi, 2018)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Data**

Penelitian ini dilakukan pada Tenaga Pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Dalam penelitian ini peneliti mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Pengembangan SDM (X1), 10 pernyataan untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), 10 pernyataan untuk variabel kinerja Tenaga Pendidik (Y), dan 6 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada keseluruhan Tenaga Pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang berjumlah 35 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

Tabel 4.1. Skala likert

<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi, 2014)

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

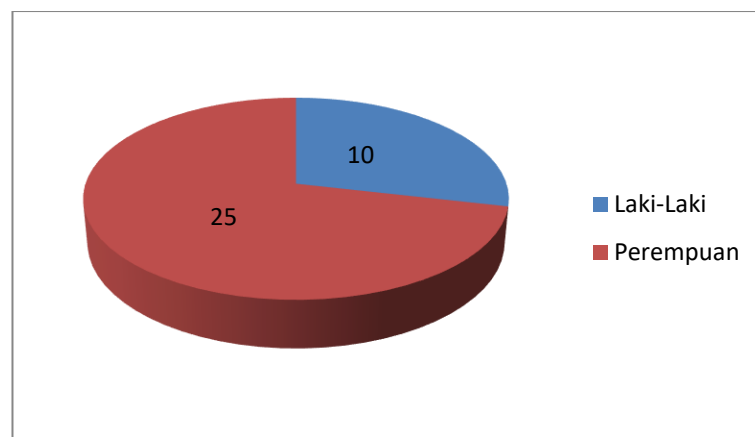
#### 4.1.2. Identitas Responden

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 35 responden dengan penyebaran kuesioner, maka diperoleh karakteristik sebagai berikut:

Tabel 4.2. Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

No	Kategori	Jumlah (orang)	Persentase
1	Laki-Laki	10	29%
2	Perempuan	25	71%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah Al Jarrah Medan



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 4.1. Diagram persentase responden berdasarkan jenis kelamin

Pada Tabel 4.2 dan Diagram 4.1 diatas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian ini terdapat jumlah responden laki-laki sebanyak 10 orang (29%) dan perempuan sebanyak 25 orang (71%), maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan. Hal ini disebabkan karena jumlah peserta didik perempuan lebih banyak dari pada laki-laki, yang berarti jumlah tenaga pendidik

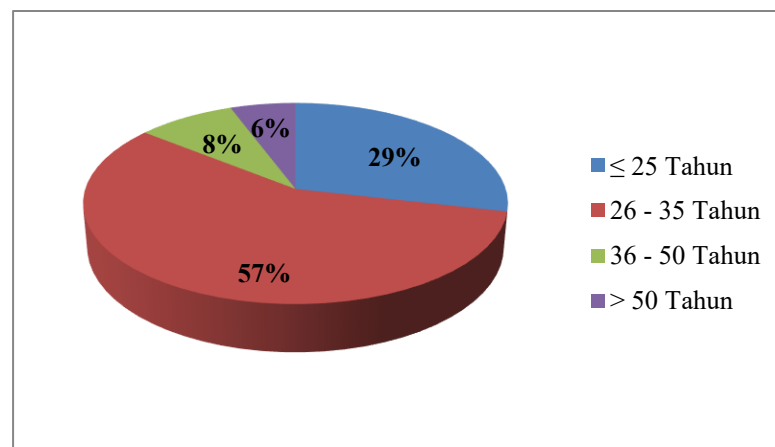


perempuan lebih dibutuhkan dari pada laki-laki. Selain itu, sebagai fenomena dari berbagai studi gender dalam pendidikan menunjukkan bahwa perempuan lebih banyak tertarik pada profesi berbasis layanan sosial, termasuk pendidikan di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Tabel 4.3. Distribusi responden berdasarkan usia

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	$\leq 25$ Tahun	10	29%
2	26 - 40 Tahun	20	57%
3	41 - 50 Tahun	3	9%
4	$> 50$ Tahun	2	6%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah Al Jarrah Medan



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 4.2. Diagram persentase responden berdasarkan usia

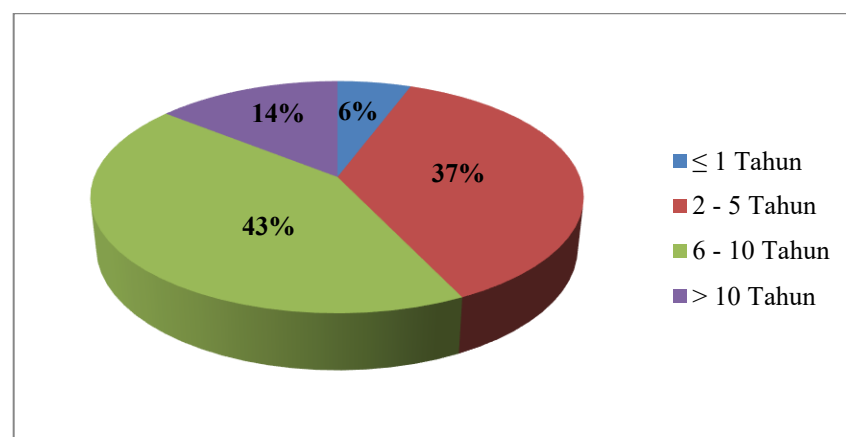
Pada Tabel 4.3 dan Diagram 4.2 diatas dapat dikatakan bahwa mayoritas usia responden yaitu pada rentang usia 26-35 tahun yaitu sebanyak 20 orang atau 57%, kemudian rentang usia  $\leq 25$  tahun sebanyak 10 orang atau

29%, rentang usia 36-50 tahun sebanyak 3 orang atau 9% dan minoritas rentang usia >50 tahun sebanyak 2 orang atau 6%. Usia 26–40 tahun termasuk dalam kategori usia produktif, yaitu masa di mana individu biasanya berada dalam kondisi fisik dan mental yang optimal untuk bekerja secara aktif. Pada usia ini, seseorang telah menyelesaikan pendidikan tinggi dan mulai atau sedang meniti jenjang karier profesional. Oleh karena itu tenaga pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan didominasi usia produktif dan energik yang tentunya mendukung pencapaian kinerja.

Tabel 4.4. Distribusi responden berdasarkan masa kerja

No	Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	≤ 1 Tahun	2	6%
2	2 - 5 Tahun	13	37%
3	6 - 10 Tahun	15	43%
4	> 10 Tahun	5	14%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah Al Jarrah Medan



Sumber: Diolah oleh peneliti

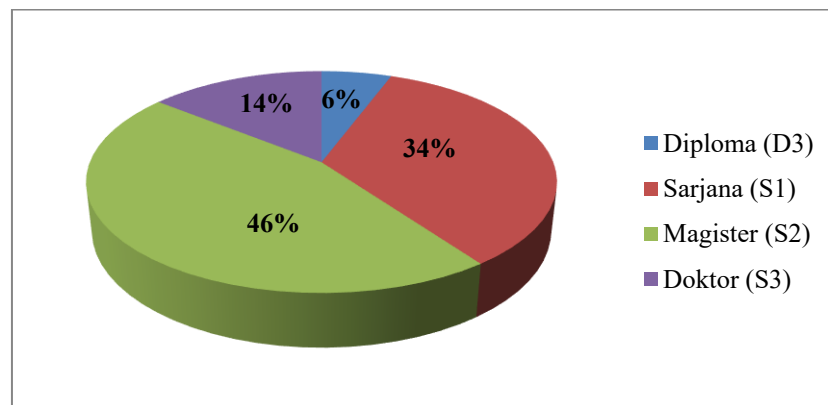
Gambar 4.3. Diagram persentase responden berdasarkan masa kerja

Pada Tabel 4.4 dan Diagram 4.3 diatas terlihat bahwa responden penelitian ini menunjukkan 6% atau sebanyak 2 orang adalah responden yang masa bekerjanya  $\leq 1$  tahun, kemudian sebesar 37% atau sebanyak 13 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 2-5 tahun, lalu sebesar 43% atau sebanyak 15 orang adalah responden yang memiliki masa kerja antara 6-10 tahun, dan terakhir sebesar 14% atau sebanyak 5 orang responden yang memiliki masa kerja  $> 10$  tahun. Berdasarkan data diatas diketahui bahwa masa jabatan yang dominan adalah 6–10 tahun, ini menunjukkan bahwa para pendidik masih dalam fase awal hingga menengah dalam karier mereka, di mana mereka masih aktif belajar melalui pelatihan guru seperti workshop, seminar, pelatihan kurikulum dan sebagainya. Meskipun dengan 6-10 tahun bekerja dapat dikatakan karyawan cukup berpengalaman dan tentunya sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat mendukung kinerja di Lembaga Pendidikan Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Tabel 4.5. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
1	Diploma (D3)	2	6%
2	Sarjana (S1)	12	34%
3	Magister (S2)	16	46%
4	Doktor (S3)	5	14%
<b>Total</b>		<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber: Ma'had Abu Ubaidah Al Jarrah Medan



Sumber: Diolah oleh peneliti

Gambar 4.4. Diagram persentase responden berdasarkan tingkat pendidikan

Pada Tabel 4.5 dan Diagram 4.4 diatas terlihat bahwa responden pada penelitian ini terlihat 6% atau sebanyak 2 orang terdiri dari responden berpendidikan Diploma (D3), 34% atau sebanyak 12 orang berpendidikan Sarjana (S1), kemudian 46% atau sebanyak 16 orang responden berpendidikan Magister (S2), dan yang terakhir yaitu 14% atau sebanyak 5 orang responden yaitu berpendidikan Doktor (S3). Hal ini disimpulkan bahwa mayoritas tenaga pendidik adalah Magister (S2). Tenaga pendidik khususnya program Tahsin Tilawah Al-Qur'an di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan lebih diprioritaskan kepada yang memiliki sertifikat/ijazah Sanad Qira'ah. Kendatipun demikian, bagi yang yang lulusan S3 dengan studi yang *linier* juga menjadi pertimbangan besar dalam pemilihan tenaga pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

#### 4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini adalah variabel *dependent* (terikat) adalah kinerja tenaga pendidik (Y), variabel *independent* (bebas) variabel pengembangan SDM (X1), lingkungan kerja (X2), dan variabel intervening yaitu variabel komitmen organisasi (Z).

##### 4.1.3.1. Variabel Kinerja Tenaga Pendidik

Berdasarkan penyebaran angket kepada tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja Tenaga Pendidik sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor angket untuk variabel kinerja tenaga pendidik

Alternatif Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Kuantitas													
1	Saya mampu menyelesaikan tugas mengajar dan tanggung jawab lainnya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.	18	51,43	17	48,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
2	Jumlah tugas dan pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan harapan lembaga	5	14,29	30	85,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
Kualitas													
3	Saya memberikan materi pembelajaran yang jelas, terstruktur, dan mudah dipahami oleh peserta didik.	11	31,43	24	68,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
4	Saya memberikan penilaian yang adil dan objektif terhadap hasil belajar peserta didik	14	40,00	21	60,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100

<b>Keandalan</b>													
5	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh lembaga.	7	20,00	28	80,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
6	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.	9	25,71	24	68,57	2	5,71	0	0,00	0	0,00	35	94
<b>Kehadiran</b>													
7	Tingkat kehadiran saya dalam kegiatan belajar mengajar, rapat dan kegiatan lembaga lainnya sangat baik.	10	28,57	25	71,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
8	Saya jarang tidak masuk atau absen kecuali dalam keadaan yang sangat mendesak.	26	74,29	8	22,86	0	0,00	0	0,00	1	2,86	35	97
<b>Kerjasama</b>													
9	Saya bersedia membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas seperti menggantikan pengajar yang tidak masuk.	13	37,14	22	62,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
10	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, peserta didik, dan pihak lembaga.	14	40,00	21	60,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel 4.6. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja tenaga pendidik yang diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden “Saya mampu menyelesaikan tugas mengajar dan tanggung jawab lainnya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan” dari responden “sangat setuju” sebanyak (51.43%), “setuju” sebanyak (48.57%), berarti tenaga pendidik mampu menyelesaikan tugas mengajar dan tanggung jawabnya sesuai

dengan target waktu yang ditetapkan.

2. Jawaban responden “Jumlah tugas dan pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan harapan lembaga” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (14,29%), “setuju” sebanyak (85,71%), berarti tenaga pendidik mampu melakukan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan harapan lembaga.
3. Jawaban responden “Saya memberikan materi pembelajaran yang jelas, terstruktur, dan mudah dipahami oleh peserta didik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (31,43%), “setuju” sebanyak (68,57%), berarti tenaga pendidik telah memberikan materi pembelajaran yang jelas, terstruktur, dan mudah dipahami oleh peserta didik.
4. Jawaban responden “Saya memberikan penilaian yang adil dan objektif terhadap hasil belajar peserta didik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (40%), “setuju” sebanyak (60%), berarti tenaga pendidik telah memberikan penilaian yang adil dan objektif terhadap hasil belajar peserta didik.
5. Jawaban responden “Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh lembaga” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (20%), “setuju” sebanyak (80%), berarti tenaga pendidik dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh lembaga.
6. Jawaban responden “Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan

tugas dan kewajiban” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (25,71%), “setuju” sebanyak (68,57%), dan “kurang setuju” sebanyak (5,71%), berarti sebagian besar tenaga pengajar selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

7. Jawaban responden “Tingkat kehadiran saya dalam kegiatan belajar mengajar, rapat dan kegiatan lembaga lainnya sangat baik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (28,57%), “setuju” sebanyak (71,43%), berarti Tingkat kehadiran tenaga pendidid dalam kegiatan belajar mengajar, rapat dan kegiatan lembaga lainnya baik.
8. Jawaban responden “Saya jarang tidak masuk atau absen kecuali dalam keadaan yang sangat mendesak” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (74,29%), “setuju” sebanyak (22,86%), dan “sangat tidak setuju” sebanyak (2,86%), berarti tenaga pendidik jarang tidak masuk atau absen kecuali dalam keadaan yang sangat mendesak.
9. Jawaban responden ”Saya bersedia membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas seperti menggantikan pengajar yang tidak masuk” dari responden menyatakan :”sangat setuju” sebanyak (37,14%), “setuju” sebanyak (62,86 %), berarti tenaga pendidik bersedia membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas seperti menggantikan pengajar yang tidak masuk.
10. Jawaban responden ”Saya menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, peserta didik, dan pihak lembaga” dari responden



menyatakan “sangat setuju” sebanyak (40%), “setuju” sebanyak (60%), berarti tenaga pendidik menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, peserta didik, dan pihak lembaga.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil kuesioner pada Variabel Tenaga Pendidik bahwa responden telah menunjukkan nilai positif dilihat dari survey tertinggi dari indikator “kuantitas” sebesar 85,71% menyatakan “setuju”, lalu pada indikator “kualitas” sebesar 68,57% menyatakan “setuju” lalu pada indikator “keandalan” sebesar 80,00% menyatakan “setuju” dan pada indikator “kerjasama” sebesar 62,86% menyatakan “setuju”. Namun pada indikator “kehadiran” masih terdapat 2,86% yang menyatakan “tidak setuju” yang berarti masih ada tenaga pendidik Ma’had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang masih terlambat atau jarang hadir.

#### 4.1.3.2. Variabel Pengembangan SDM

Tabel 4.7. Skor angket untuk variabel pengembangan SDM

Alternatif Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Peningkatan Kinerja													
1	Program pelatihan atau pengembangan diri membantu saya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan produktivitas kerja saya.	21	60,00	14	40,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
2	Saya merasa kontribusi saya terhadap lembaga meningkat setelah mengikuti program pengembangan diri	19	54,29	16	45,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100

<b>Keterampilan</b>													
3	Program pelatihan atau pengembangan diri meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan perkembangan pendidikan	17	48,57	16	45,71	2	5,71	0	0,00	0	0,00	35	94
4	Saya merasa lebih mahir dalam mengajar dan melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan atau pengembangan diri.	13	37,14	20	57,14	2	5,71	0	0,00	0	0,00	35	94
<b>Pengetahuan</b>													
5	Program pelatihan atau pengembangan diri menambah pengetahuan saya tentang materi pembelajaran.	19	54,29	16	45,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
6	Pelatihan atau pengembangan diri meningkatkan wawasan saya tentang inovasi dalam pendidikan.	15	42,86	20	57,14	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
<b>Motivasi</b>													
7	Saya merasa lebih percaya diri dan bersemangat dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan diri.	10	28,57	25	71,43	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
8	Saya merasa lebih dihargai oleh lembaga karena adanya kesempatan pengembangan diri.	10	28,57	23	65,71	2	5,71	0	0,00	0	0,00	35	94
<b>Pengembangan Karir</b>													
9	Saya merasa program pengembangan diri berkontribusi pada pengembangan karir saya di lembaga ini.	12	34,29	23	65,71	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
10	Lembaga memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir saya, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai.	9	25,71	15	42,86	11	31,43	0	0,00	0	0,00	35	69

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel 4.7. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden “Program pelatihan/pengembangan diri membantu saya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan produktivitas kerja saya.” dari responden “sangat setuju” sebanyak (60%), “setuju” sebanyak (40%). Berarti Program pelatihan/pengembangan diri membantu tenaga pendidik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan produktivitas kerja.
2. Jawaban responden “Saya merasa kontribusi saya terhadap lembaga meningkat setelah mengikuti program pengembangan diri” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (54,29%), “setuju” sebanyak (45,71%), berarti Saya merasa kontribusi saya terhadap lembaga meningkat setelah mengikuti program pengembangan diri.
3. Jawaban responden ”Program pelatihan/pengembangan diri meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan perkembangan pendidikan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (48,57%), “setuju” sebanyak (45,71%), “kurang setuju” (5,71%), berarti Program pelatihan/pengembangan tenaga pendidik meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan perkembangan pendidikan.
4. Jawaban responden “Saya merasa lebih mahir dalam mengajar dan melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan/pengembangan

diri” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (37,14%), “setuju” sebanyak (57,14 %), “kurang setuju” (5,71%), berarti tenaga pendidik merasa lebih mahir dalam mengajar dan melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan/pengembangan diri.

5. Jawaban responden “Program pelatihan/pengembangan diri menambah pengetahuan saya tentang materi pembelajaran” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (54,29%), “setuju” sebanyak (45,71%), berarti program pelatihan/pengembangan menambah pengetahuan tenaga pendidik tentang materi pembelajaran.
6. Jawaban responden “Pelatihan/pengembangan diri meningkatkan wawasan saya tentang inovasi dalam pendidikan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (42,86%), “setuju” sebanyak (57,14%), berarti Pelatihan/pengembangan diri meningkatkan wawasan tenaga pendidik tentang inovasi dalam pendidikan.
7. Jawaban responden “Saya merasa lebih percaya diri dan bersemangat dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan diri” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (28,57%), “setuju” sebanyak (71,43%), berarti tenaga pendidik merasa lebih percaya diri dan bersemangat dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan diri.
8. Jawaban responden “Saya merasa lebih dihargai oleh lembaga

karena adanya kesempatan pengembangan diri” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (28,57%), “setuju” sebanyak (65,71%), “kurang setuju” sebanyak (5,71%), berarti tenaga pendidik merasa lebih dihargai oleh lembaga karena adanya kesempatan pengembangan diri.

9. Jawaban responden ”Saya merasa program pengembangan diri berkontribusi pada pengembangan karir saya di lembaga ini” dari responden menyatakan ”sangat setuju” sebanyak (34,29%), “setuju” sebanyak (65,71%), berarti tenaga pendidik merasa program pengembangan diri berkontribusi pada pengembangan karir saya di lembaga ini.
10. Jawaban responden ”Lembaga memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir saya, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (25,71%), “setuju” sebanyak (42,86%), “kurang setuju” sebanyak (31,43%), berarti Lembaga memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir tenaga pendidik, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil kuesioner pada Variabel Pengembangan SDM bahwa responden telah menunjukan nilai positif, dilihat dari survey tertinggi dari indikator “peningkatan kinerja” sebesar 60,00% menyatakan “sangat setuju”, lalu pada indikator “keterampilan” sebesar 57,14% menyatakan “sangat setuju” lalu pada indikator

“pengetahuan” sebesar 57,14% menyatakan “setuju”. Namun pada indikator “motivasi” masih terdapat 5,71% yang menyatakan “kurang setuju” dan pada indikator “pengembangan karir” masih terdapat 31,43% yang menyatakan “kurang setuju” yang berarti motivasi tenaga pendidik Ma’had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan masih ada yang rendah dan kurang memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai.

#### 4.1.3.3. Variabel Lingkungan Kerja

Tabel 4.8. Skor angket untuk variabel lingkungan kerja

Alternatif Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Tempat dan Kondisi Kerja													
1	Suasana kerja (misalnya: Suhu, kualitas udara, pencahayaan, dll) di lingkungan kerja/kelas terasa nyaman dan mendukung dalam melakukan pengajaran.	6	17,14	24	68,57	5	14,29	0	0,00	0	0,00	35	86
2	Kebersihan, kerapihan dan keamanan pada lingkungan kerja/kelas terjaga dengan baik.	6	17,14	29	82,86	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
Fasilitas Kerja													
3	Lembaga menyediakan fasilitas dan perlengkapan kerja (misalnya: meja, kursi, papan tulis, proyektor, dll) yang memadai dan berfungsi dengan baik guna mendukung efektivitas kerja saya.	12	34,29	16	45,71	7	20,00	0	0,00	0	0,00	35	80
4	Aksesibilitas fasilitas (misalnya: toilet, tempat ibadah, tempat parkir dan anak tangga) mudah dijangkau.	15	42,86	17	48,57	3	8,57	0	0,00	0	0,00	35	91

<b>Komunikasi Kerja</b>													
5	Komunikasi antar rekan kerja dan pihak lembaga berjalan efektif dan terbuka termasuk dalam memberikan umpan balik dan menyampaikan keluhan terkait pekerjaan	8	22,86	21	60,00	4	11,43	2	5,71	0	0,00	35	83
6	Lembaga memberikan arahan dan ekspektasi kerja yang jelas serta menghargai kontribusi yang saya berikan	8	22,86	20	57,14	7	20,00	0	0,00	0	0,00	35	80
<b>Hubungan Sosial</b>													
7	Ada rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan antar individu di lingkungan kerja.	11	31,43	24	68,57	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
8	Saya merasa ada dukungan dan kerjasama yang baik dari rekan kerja	10	28,57	23	65,71	2	5,71	0	0,00	0	0,00	35	94
<b>Budaya Organisasi</b>													
9	Budaya kerja di lembaga ini mendukung inovasi dan kreativitas.	6	17,14	22	62,86	7	20,00	0	0,00	0	0,00	35	80
10	Saya merasa ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi	5	14,29	23	65,71	7	20,00	0	0,00	0	0,00	35	80

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel 4.8. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden “Suasana kerja (misalnya: Suhu, kualitas udara, pencahayaan, dll) di lingkungan kerja/kelas terasa nyaman dan mendukung dalam melakukan pengajaran” dari responden “sangat setuju” sebanyak (17,14%), “setuju” sebanyak (68,57%), “kurang setuju” sebanyak (14,29%), berarti Suasana kerja (misalnya: Suhu, kualitas udara, pencahayaan, dll) di lingkungan kerja/kelas terasa

nyaman dan mendukung dalam melakukan pengajaran.

2. Jawaban responden “Kebersihan, kerapian dan keamanan pada lingkungan kerja/kelas terjaga dengan baik” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (17,14%), “setuju” sebanyak (82,86%), berarti kebersihan, kerapian dan keamanan pada lingkungan kerja/kelas baik.
3. Jawaban responden “Lembaga menyediakan fasilitas dan perlengkapan kerja (misalnya: meja, kursi, papan tulis, proyektor, dll) yang memadai dan berfungsi dengan baik guna mendukung efektivitas kerja saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (34,29%), “setuju” sebanyak (45,71%), dan “kurang setuju” sebanyak (20%), berarti Lembaga menyediakan fasilitas dan perlengkapan kerja (misalnya: meja, kursi, papan tulis, proyektor, dll) yang memadai dan berfungsi dengan baik guna mendukung efektivitas kerja tenaga pendidik.
4. Jawaban responden “Aksesibilitas fasilitas (misalnya: toilet, tempat ibadah, tempat parkir dan anak tangga) mudah dijangkau” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (42,86%), “setuju” sebanyak (48,57%), dan “kurang setuju” sebanyak (8,57%), berarti Aksesibilitas fasilitas (misalnya: toilet, tempat ibadah, tempat parkir dan anak tangga) mudah dijangkau.
5. Jawaban responden “Komunikasi antar rekan kerja dan pihak lembaga berjalan efektif dan terbuka termasuk dalam memberikan



umpan balik dan menyampaikan keluhan terkait pekerjaan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (22,86%), “setuju” sebanyak (60%), “kurang setuju” sebanyak (11,43%), dan “tidak setuju” sebanyak (5,71%), berarti komunikasi antar rekan kerja dan pihak lembaga berjalan efektif dan terbuka termasuk dalam memberikan umpan balik dan menyampaikan keluhan terkait pekerjaan.

6. Jawaban responden “Lembaga memberikan arahan dan ekspektasi kerja yang jelas serta menghargai kontribusi yang saya berikan” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (22,86%), “setuju” sebanyak (57,14%), dan “kurang setuju” sebanyak (20%), berarti Lembaga memberikan arahan dan ekspektasi kerja yang jelas serta menghargai kontribusi yang diberikan tenaga pendidik.
7. Jawaban responden “Ada rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan antar individu di lingkungan kerja” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (31,43%), “setuju” sebanyak (68,57%), berarti ada rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan antar individu di lingkungan kerja.
8. Jawaban responden “Saya merasa ada dukungan dan kerjasama yang baik dari rekan kerja” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (28,57%), “setuju” sebanyak (65,71%), dan “kurang setuju” sebanyak (5,71%), berarti tenaga pendidik merasa ada dukungan dan kerjasama yang baik dari rekan kerja.

9. Jawaban responden "Budaya kerja di lembaga ini mendukung inovasi dan kreativitas" dari responden menyatakan : "sangat setuju" sebanyak (17,14%), "setuju" sebanyak (62,86%), dan "kurang setuju" sebanyak (20%), berarti budaya kerja di lembaga ini mendukung inovasi dan kreativitas tenaga pendidik.
10. Jawaban responden "Saya merasa ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi" dari responden menyatakan "sangat setuju" sebanyak (14,29%), "setuju" sebanyak (65,71%), dan "kurang setuju" sebanyak (20%), berarti tenaga pendidik merasa ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil kuesioner pada Variabel lingkungan kerja bahwa hasil pernyataan dari responden secara umum negatif, dilihat dari survey tertinggi terdapat pernyataan yang "kurang setuju" dari setiap indikator, seperti pada indikator "tempat dan kondisi kerja" sebesar 14,29%, pada indikator "fasilitas kerja" sebesar 20,00%, pada indikator "komunikasi kerja" sebesar 20,00%, pada indikator "hubungan sosial" masih terdapat 5,71% dan pada indikator "budaya organisasi" terdapat 20,00%, yang berarti lingkungan kerja Ma'had Abu Ubaidah masih belum optimal atau belum memadai.

#### 4.1.3.4. Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.9. Skor angket untuk variabel komitmen organisasi

Alternatif Jawaban													
No	Pernyataan	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Komitmen Afektif (Affective Commitment)													
1	Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan lembaga ini.	9	25,71	23	65,71	3	8,57	0	0,00	0	0,00	35	91
2	Saya senang menjadi bagian dari lembaga ini dan bangga memberitahu orang lain bahwa saya bekerja di lembaga ini.	23	65,71	12	34,29	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)													
3	Saya merasa bertahan di lembaga ini adalah pilihan yang paling menguntungkan bagi karir saya saat ini.	13	37,14	16	45,71	6	17,14	0	0,00	0	0,00	35	83
4	Saya merasa tidak banyak alternatif pekerjaan lain yang sebaik pekerjaan saya di lembaga ini.	7	20,00	16	45,71	10	28,57	2	5,71	0	0,00	35	66
Komitmen Normatif (Normative Commitment)													
5	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada di Ma'had ini.	14	40,00	21	60,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	35	100
6	Saya merasa berhutang budi kepada lembaga ini atas kesempatan yang telah diberikan kepada saya.	15	42,86	13	37,14	7	20,00	0	0,00	0	0,00	35	80

Sumber: Diolah oleh peneliti

Dari tabel 4.9. diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan yang diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden “Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan lembaga ini” dari responden “sangat setuju” sebanyak

(25,71%), “setuju” sebanyak (65,71%), dan “kurang setuju” sebanyak (8,57%), berarti tenaga pendidik merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan lembaga ini.

2. Jawaban responden “Saya senang menjadi bagian dari lembaga ini dan bangga memberitahu orang lain bahwa saya bekerja di lembaga ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (65,71%), “setuju” sebanyak (34,29%), berarti tenaga pendidik senang menjadi bagian dari lembaga ini dan bangga memberitahu orang lain bahwa tenaga pendidik bekerja di lembaga ini.
3. Jawaban responden “Saya merasa bertahan di lembaga ini adalah pilihan yang paling menguntungkan bagi karir saya saat ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (37,14%), “setuju” sebanyak (45,71%), dan “kurang setuju” sebanyak (17,14%), berarti tenaga pendidik merasa bertahan di lembaga ini adalah pilihan yang paling menguntungkan bagi karir tenaga pendidik.
4. Jawaban responden “Saya merasa tidak banyak alternatif pekerjaan lain yang sebaik pekerjaan saya di lembaga ini” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (20%), “setuju” sebanyak (45,71%), “kurang setuju” sebanyak (28,57%), dan “tidak setuju” sebanyak (5,71%), berarti tenaga pendidik merasa tidak banyak alternatif pekerjaan lain yang sebaik pekerjaan saya di lembaga ini.
5. Jawaban responden “Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada di Ma'had ini” dari responden menyatakan “sangat

setuju” sebanyak (40%), “setuju” sebanyak (60%), berarti tenaga pendidik merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada di Ma’had ini.

6. Jawaban responden “Saya merasa berhutang budi kepada lembaga ini atas kesempatan yang telah diberikan kepada saya” dari responden menyatakan “sangat setuju” sebanyak (42,86%), “setuju” sebanyak (37,14%), dan “kurang setuju” sebanyak (20%), berarti tenaga pendidik merasa berhutang budi kepada lembaga ini atas kesempatan yang telah diberikan kepada tenaga pendidik.

Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil kuesioner pada Variabel komitmen organisasi bahwa hasil pernyataan dari responden secara umum negatif, dilihat dari survey tertinggi terdapat pernyataan yang “kurang setuju” dari setiap indikator, seperti pada indikator “komitmen afektif” sebesar 8,57%, pada indikator “komitmen berkelanjutan” sebesar 28,57%, dan pada indikator “komitmen normatif” sebesar 20,00%, yang berarti tenaga pendidik Ma’had Abu Ubaidah masih kurang berkomitmen terhadap organisasi.

#### **4.1.4. Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Pengujian *outer model* digunakan untuk mendeskripsikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dalam pengujian variabel menggunakan sistem program analisis *Partial Least Square* (PLS) 3.0 dengan pengujian *reliabilitas* dan *validitas*.

#### 4.1.4.1. Construct Validity And Reliability

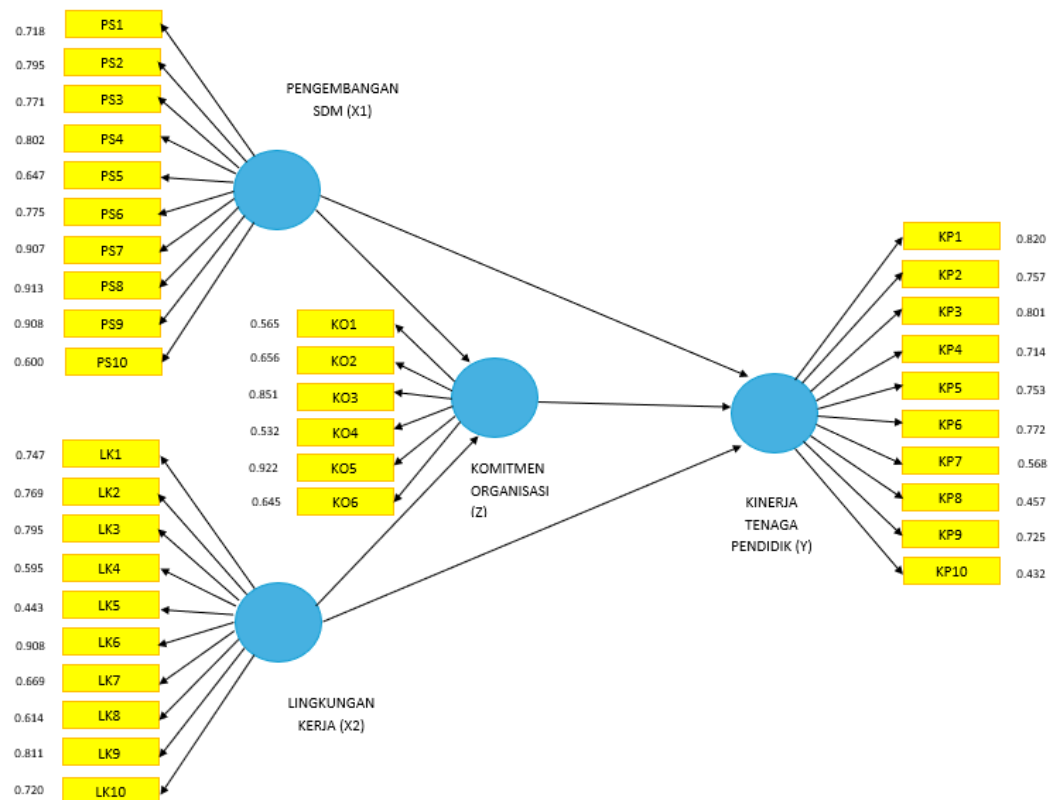
Tabel 4.10. Construct reliability and validity

Pengujian Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,904	0,925	0,673	Reliabel/Valid
Pengembangan SDM (X1)	0,861	0,933	0,875	Reliabel/Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0,888	0,915	0,643	Reliabel/Valid
Komitmen Organisasi (Z)	0,938	0,947	0,693	Reliabel/Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Hasil diatas menunjukkan bahwa:

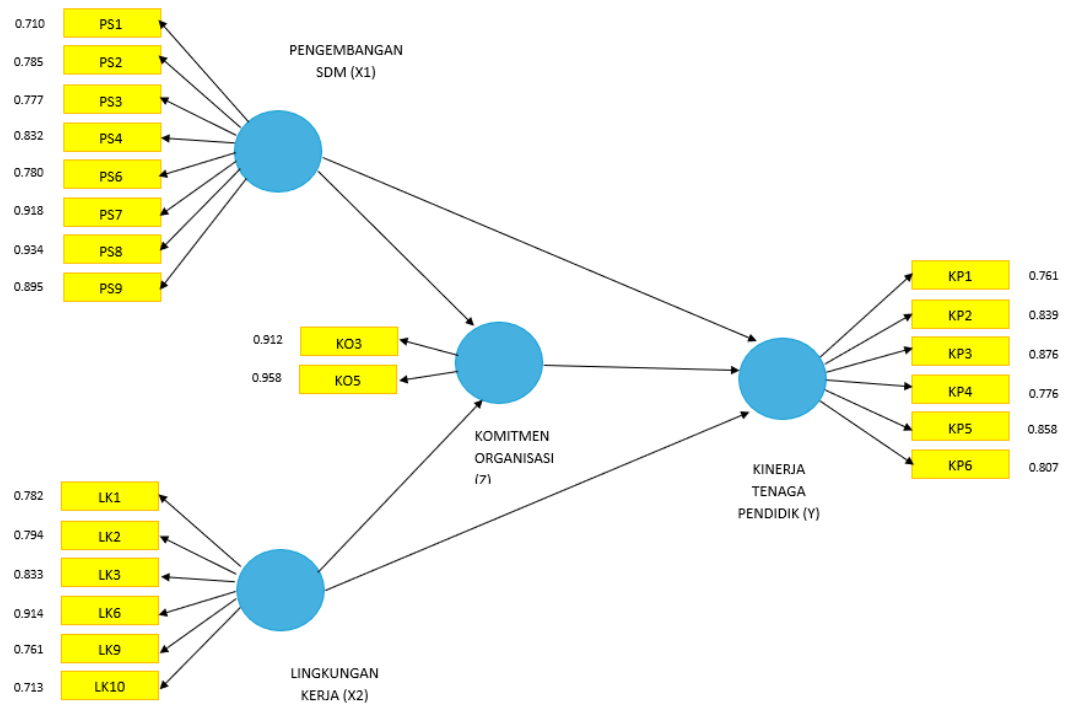
- 1) Nilai variabel kinerja tenaga pendidik pengujian *cronbach's alpha* (0.904) dan *composite realibility* (0.925) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,673 diatas 0,5.
- 2) Nilai variabel pengembangan SDM pada pengujian *cronbach's alpha* (0,861) dan *composite realibility* (0,933) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,875 diatas 0,5.
- 3) Nilai variabel lingkungan kerja pada pengujian *cronbach's alpha* (0,888) dan *composite realibility* (0,915) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,643 diatas 0,5.
- 4) Nilai variabel komitmen organisasi pada pengujian *cronbach's alpha* (0,938) dan *composite realibility* (0,947) menghasilkan nilai reliabilitas yang baik karena semua nilai bernilai diatas 0,7 dan nilai validitasnya yang baik karena nilai AVE 0,693 diatas 0,5.



Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Gambar 4.5. Output Calculate Algorithm (Bootstrapping)

Gambar 4.5. diatas diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading*  $> 0,7$ . Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading*  $< 0,7$ . Walaupun menurut (Juliandi, 2018) bahwa nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Oleh karena itu peneliti menghapus indikator yang memiliki nilai *outer loading*  $< 0,7$  seperti pada gambar dibawah.



Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Gambar 4.6. Output Calculate Algorithm ke-2 (Bootstrapping)

Gambar 4.6. diatas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan memenuhi persyaratan minimum yang ditetapkan dan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan analisis lebih lanjut. Pengujian validitas selanjutnya, dengan menguji indikator validitas yang dilihat dari nilai tabel *outer loading* pada masing-masing indikator. Indikator pada tabel *outer loading* dinyatakan telah valid dan reliabel ditandai semua warna hijau pada nilai hasilnya apabila bernilai diatas 0,70. Bila nilai *outer loading* kurang dari 0.7 akan berwarna merah maka dikeluarkan dari model.



Tabel 4.11. Nilai outer loading

Pengujian Variabel	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Pengembangan SDM (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Komitmen Organisasi (Z)
KP1	0,761			
KP2	0,839			
KP3	0,876			
KP4	0,776			
KP5	0,858			
KP6	0,807			
PS1		0,710		
PS2		0,785		
PS3		0,777		
PS4		0,832		
PS6		0,780		
PS7		0,918		
PS8		0,934		
PS9		0,895		
LK1			0,782	
LK10			0,713	
LK2			0,794	
LK3			0,833	
LK6			0,914	
LK9			0,761	
KO3				0,912
KO5				0,958

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.11. diatas menunjukan bahwa:

- 1) Pengujian *validitas konvergen* pada kinerja tenaga pendidik dari 6 (enam) butir pertanyaan, yaitu butir KP1, KP2, KP3, KP4, KP5, dan KP6 menghasilkan nilai *outer loading*  $> 0.70$ , maka pengujian dinyatakan valid.
- 2) Pengujian *validitas konvergen* pada dari 8 (delapan) butir pertanyaan, yaitu butir PS1, PS2, PS3, PS4, PS6, PS7, PS8 dan PS9 menghasilkan nilai *outer loading*  $> 0.70$ , maka pengujian dinyatakan valid.

- 3) Pengujian *validitas konvergen* pada lingkungan kerja dari 6 (enam) butir pertanyaan, yaitu butir LK1, LK2, LK3, LK6, LK9 dan LK10 menghasilkan nilai *outer loading*  $> 0.70$ , maka pengujian dinyatakan valid.
- 4) Pengujian *validitas konvergen* pada komitmen organisasi dari 2 (dua) butir pertanyaan, yaitu butir KO3 dan KO5 menghasilkan nilai *outer loading*  $> 0.70$ , maka pengujian dinyatakan valid.

#### 4.1.4.2. Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* (validitas diskriminan) menggunakan beberapa model pengujian, hasil pengujiannya dapat dilihat dari tabel sebagai berikut: (1) *Fornell-Larcker Cirteiron*; (2) *Cross Loadings*; (3) *Heretroit- Monotrait Ratio* (HTMT). Tujuan pengujian untuk mengetahui sejauh mana perbedaan suatu konstruk variabel tersebut yang memiliki nilai lebih besar dari konstruksi variabel lain (Juliandi, 2018).

Uji *discriminant validity* untuk melihat nilai akar kuadrat AVE dengan membandingkan nilai korelasi antar konstruknya. Dinyatakan suatu konstruk memiliki *discriminant validity* yang valid apabila nilai akar AVE tersebut memiliki nilai lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel (Muhson, 2022). Tabel dibawah ini menunjukan hasil akar kuadrat AVE dari tabel *Fornell Lacker Creterium*.

Tabel 4.12. Fornell lacker creterium

Pengujian Variabel	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Pengembangan SDM (X1)	Keterangan
Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,821				Valid
Komitmen Organisasi (Z)	0,225	0,935			Valid
Lingkungan Kerja (X2)	0,612	0,660	0,802		Valid
Pengembangan Sdm (X1)	0,538	0,500	0,519	0,832	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan nilai pada tabel 4.12. yang berada di bagian diagonal untuk kinerja tenaga pendidik sebesar 0,821, Komitmen Organisasi sebesar 0,935, lingkungan kerja sebesar 0,802 dan pengembangan SDM sebesar 0,832 memiliki nilai yang lebih besar dari pada nilai koefisien korelasi antar variabel, maka dapat dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik (valid diskriminan)

Prosedur selanjutnya dilakukan untuk menguji validitas diskriminan (*discriminant validity*) adalah dengan melihat nilai hasil pengujian *cross loading* pada konstruk utama yang memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi yang dibangun dari variabel tersebut terhadap konstruk lainnya.

Tabel 4.13. Hasil pengujian cross loading

Indikator	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Pengembangan SDM (X1)
KO3	0,018	0,912	0,574	0,319
KO5	0,345	0,958	0,651	0,573
KP1	0,761	0,255	0,387	0,541
KP2	0,839	0,209	0,613	0,593

KP3	0,876	0,081	0,384	0,281
KP4	0,776	0,258	0,467	0,379
KP5	0,858	0,092	0,566	0,296
KP6	0,807	0,210	0,512	0,493
LK1	0,318	0,580	0,782	0,272
LK10	0,680	0,309	0,713	0,268
LK2	0,512	0,481	0,794	0,415
LK3	0,440	0,847	0,833	0,554
LK6	0,613	0,497	0,914	0,551
LK9	0,328	0,295	0,761	0,354
PS1	0,289	0,298	0,158	0,710
PS2	0,537	0,472	0,583	0,785
PS3	0,193	0,245	0,277	0,777
PS4	0,342	0,346	0,400	0,832
PS6	0,420	0,077	0,163	0,780
PS7	0,551	0,480	0,562	0,918
PS8	0,369	0,470	0,448	0,934
PS9	0,612	0,609	0,537	0,895

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.13. di atas, sebagai contoh nilai *cross loading* utama pada komitmen organisasi memiliki nilai KO3 = 0,912 dan KO5 = 0,958 dengan nilai yang lebih besar bila dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan variabel tersebut *discriminant validity* yang baik (valid diskriminan).

Prosedur selanjutnya pengujian validitas berdasarkan metode *heterotrait- monotrait ratio* (HTMT), jika nilai *HTMT* < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14. Hasil pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT)

Pengujian Variabel	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Pengembangan SDM (X1)
Kinerja Tenaga Pendidik (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)	0,263			
Lingkungan Kerja (X2)	0,649	0,709		
Pengembangan SDM (X1)	0,530	0,498	0,513	

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.14. dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Komitmen organisasi dengan kinerja tenaga pendidik memiliki nilai sebesar 0.263 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 2) Lingkungan kerja dengan Kinerja tenaga pendidik memiliki nilai sebesar 0.649 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 3) Pengembangan SDM dengan kinerja karyawan memiliki nilai sebesar 0.530 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.
- 4) Lingkungan kerja dengan komitmen organisasi memiliki nilai sebesar 0.709 dibawah 0.90, maka dinyatakan valid.

#### 4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*

#### 4.1.5.1. R-Square

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15. R-Square

Pengujian Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Tenaga Pendidik	0,537	0,493
Komitmen Organisasi	0,469	0,436

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan dari tabel 4.15. diatas, dimana pengujian nilai *R-Square* sebagai berikut: untuk model jalur I, nilai *R-Square* sebesar 0.537 dengan nilai *adjusted R-Square* sebesar 0.493, maka kemampuan variabel  $X_1$  (Pengembangan SDM),  $X_2$  (Lingkungan kerja) dan  $Z$  (Komitmen organisasi) dalam mempengaruhi  $Y$  (Kinerja tenaga pendidik) adalah tergolong model moderate (sedang); dan model jalur II nilai *R-Square* sebesar 0.469 dengan nilai *adjusted R-Square* 0.436, maka kemampuan variabel  $X_1$  (Pengembangan SDM),  $X_2$  Lingkungan kerja) dan  $Z$  (Komitmen organisasi) dalam mempengaruhi  $Y$  (Kinerja tenaga pendidik) maka tergolong model substansial moderate (sedang).

#### 4.1.5.2. F-Square

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

(1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.16. F-Square

Pengujian Variabel	Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	Komitmen Organisasi (Z)	Lingkungan Kerja (X2)	Pengembangan SDM (X1)
Kinerja Tenaga Pendidik (Y)				
Komitmen Organisasi (Z)	0,209			
Lingkungan Kerja (X2)	0,531	0,413		
Pengembangan SDM (X1)	0,229	0,064		

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan nilai pengujian variabel tabel 4.16. diatas adalah

- 1) Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik memiliki nilai = 0.209, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik memiliki nilai = 0.531 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai = 0.413 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

- 4) Variabel pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik memiliki nilai = 0.229 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 5) Variabel pengembangan SDM terhadap kinerja komitmen organisasi memiliki nilai = 0.064 maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.1.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

##### a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effects*)

Tujuan analisis *direct effects* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effects*) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (*path coefficients*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficients*) adalah negatif, maka pengaruh



suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Values*): (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17. Path Coefficients

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics ( O/Stdev )	P Values
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	-0,426	-0,426	0,180	2,363	0,019
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,689	0,680	0,168	4,106	0,000
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,548	0,553	0,122	4,485	0,000
Pengembangan SDM (X1) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,393	0,399	0,163	2,410	0,016
Pengembangan SDM (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,215	0,215	0,182	1,184	0,237

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS (2025)

Berdasarkan pada tabel 4.17. diatas, hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis dengan kriteria pengujian dilihat dari jalur koefisien (*original sample*), nilai *t-statistics* dan nilai *p-value* pada tabel *path coefficients* dengan ketentuan suatu variabel dinyatakan signifikansi nilai alpha ( $\alpha$ ) 5% dan hipotesis dapat diterima jika *t-statistics* lebih besar dari t-tabel (1.96) dimana t-tabel berdasarkan banyaknya sampel yang digunakan serta nilai *p-value* dibawah 0.05 (5%), sebagai berikut:

- 1) X1 terhadap Y : bernilai positif = 0.393 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 2.410$  lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.016 < 0.05$  artinya, pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : bernilai positif = 0.689 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 4.106$  lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.00 < 0.05$ , artinya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik adalah positif dan signifikan
- 3) X1 terhadap Z : bernilai positif = 0.215 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 1.184$  lebih kecil dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.237 > 0.05$ , artinya pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen organisasi adalah negatif dan tidak signifikan
- 4) X2 terhadap Z : bernilai positif = 0.548 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 4.485$  lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.00 < 0.05$ , artinya pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : bernilai negatif = -0.426 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 2.363$  lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.019 < 0.05$ , artinya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik adalah positif dan signifikan.

#### **b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)**

Tujuan analisis *indirect effects* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*)

terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (*variabel mediator*) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) adalah: (1) Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.18. Specific Indirect Effects

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	-0,234	-0,237	0,116	2,020	0,044
Pengembangan SDM (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	-0,092	-0,094	0,096	0,951	0,342

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan tabel 4.18. diatas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur bernilai negatif = - 0.234 dan nilai *TStatistic*(*|O/STDEV|*) = 2.020 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta *P-Values* = 0.044 < 0.05, dapat disimpulkan bahwa

lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi pada tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

2. Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi mempunyai koefisien jalur bernilai negatif = -0.092 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|) = 0.951$  lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values = 0.342 > 0.05$ , dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi pada tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

#### c. Pengaruh Total (*Total Effects*)

*Total effects* (pengaruh total) merupakan gabungan atau total dari hasil pengujian *direct effects* (pengaruh langsung) dan hasil pengujian *indirect effect* (pengaruh tidak langsung).

Tabel 4.19. Total Effects

Pengujian Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (Stdev)	T Statistics ( O/Stdev )	P Values
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	-0,426	-0,426	0,180	2,363	0,019
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,456	0,443	0,192	2,369	0,018
Lingkungan Kerja (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,548	0,553	0,122	4,485	0,000
Pengembangan SDM (X1) -> Kinerja Tenaga Pendidik (Y)	0,301	0,304	0,178	1,690	0,092
Pengembangan SDM (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0,215	0,215	0,182	1,184	0,237

Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS Versi 4 (2025)

Berdasarkan tabel 4.19. diatas, nilai pengaruh total adalah sebagai berikut:

- 1) X1 terhadap Y : bernilai positif = 0.301 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|)$  = 1.690 lebih kecil dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values$  = 0.092 > 0.05 artinya, pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik adalah negatif dan tidak signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : bernilai positif = 0,456 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|)$  = 2,369 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values$  = 0.018 < 0.05 artinya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidiks adalah positif dan signifikan.
- 3) X1 terhadap Z : bernilai positif = 0.215 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|)$  = 1,184 lebih kecil dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values$  = 0.237 > 0.05 artinya, pengaruh pengembangan SDM terhadap komitmen organisasi adalah negatif dan tidak signifikan.
- 4) X2 terhadap Z : bernilai positif = 0.548 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|)$  = 4,485 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values$  = 0.000 < 0.05, artinya, pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan.
- 5) Z terhadap Y : bernilai negatif = -0.426 dan nilai  $TStatistic(|O/STDEV|)$  = 2.363 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta  $P-Values$  = 0.019 < 0.05, artinya, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik adalah positif dan signifikan.

## 4.2. Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah mengenai kesesuaian teori terhadap penelitian, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### 4.2.1. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.393 dan nilai t-statistik = 2.410 lebih besar dari t-tabel (1.96) serta p-values = 0.016 > 0.05. Dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), dengan demikian pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Paputungan, Nurlaila., 2024) bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SD Al-Khairaat Towu Kabupaten Poso. Kemudian penelitian dari (Mahfudiyanto, 2017) bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MAN 1 Jombang. Termasuk penelitian dari (Sumarni, 2023) bahwa

Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui mediasi disiplin kerja di SMK Kemala Bhayangkari 1 Waru Sidoarjo.

Semakin tinggi intensitas dan kualitas program pengembangan SDM, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh para tenaga pendidik. Korelasi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM bukan hanya pelengkap administratif, tetapi kebutuhan strategis bagi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Jika pengembangan SDM dilakukan secara terencana dan konsisten, maka hal tersebut akan berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan reputasi Lembaga. Oleh karena itu Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih terarah dan berkelanjutan.

Di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, pengembangan SDM sangat jarang dilakukan kepada tenaga pendidik, padahal justru dengan melakukan pengembangan atau pelatihan kepada tenaga pendidik dapat menjadi strategi penting untuk menghasilkan tenaga pendidik yang profesional, adaptif, dan berprestasi. Oleh karena itu, program pengembangan SDM harus di manajemen dan dilaksanakan secara berkala, dengan demikian kinerja tenaga pendidik akan semakin meningkat dan tujuan Lembaga Pendidikan akan tercapai.

#### **4.2.2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 4.106 > 1.96$  atau nilai  $p\text{-value} = 0.00 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahmania *et al.*, 2023) bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru di Madrasah Diniyah Putri Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Kabupaten Banyuasin. Kemudian hasil penelitian dari (Widya, 2014) bahwa lingkungan kerja fisik, kepuasan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SMK PGRI 1 Mejobo Kudus.

Semakin baik kualitas lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja para pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan memperhatikan lingkungan kerja secara menyeluruh, baik fisik, psikologis, maupun sosial, manajemen Ma'had dapat secara strategis meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme para pendidik. Ini membuktikan bahwa investasi pada lingkungan kerja bukan hanya memperbaiki suasana, tetapi juga berdampak nyata pada peningkatan kinerja tenaga pendidik. Hasil penelitian ini bisa dijadikan landasan evaluatif bagi pimpinan Ma'had



dalam meninjau kondisi lingkungan kerja fisik maupun non-fisik yang selama ini belum optimal, seperti memasang AC pada setiap ruang kelas yang bertujuan memberi kenyamanan dan meningkatkan semangat dalam belajar. Selain itu, pemasangan infokus di setiap kelas untuk mendukung dan mengoptimalkan pembelajaran dan memberikan fasilitas layanan publik, yaitu dengan memberikan akses Wifi gratis bagi seluruh civitas akademik.

Sejalan dengan teori Maslow, di mana kebutuhan akan kenyamanan, keamanan, dan penghargaan sangat memengaruhi pencapaian aktualisasi diri, termasuk dalam bentuk kinerja yang optimal di tempat kerja. Penelitian ini dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan internal tentang pengelolaan lingkungan kerja dan program peningkatan kesejahteraan guru berbasis kebutuhan aktual. Oleh karena itu, lembaga pendidikan seperti Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah perlu menjadikannya sebagai bagian dari strategi peningkatan mutu pendidikan.

#### **4.2.3. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Komitmen Organisasi**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa diketahui bahwa hubungan pengembangan SDM terhadap komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) dan nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 1.184 < 1.96$  dan nilai  $p\text{-value} = 0.237 > 0.05$  maka  $H_a$  ditolak ( $H_o$  diterima).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil beberapa penelitian bahwa pengembangan SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen organisasi. Namun, jika kepuasan kerja tidak tercapai, maka pengembangan SDM tidak akan langsung meningkatkan komitmen (Sima and Langgeng Ratnasari, 2022).

Komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor selain pengembangan SDM, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kondisi kerja. Jika faktor-faktor ini tidak mendukung, maka pengembangan SDM saja mungkin tidak cukup untuk meningkatkan komitmen organisasi. Jika program pengembangan SDM tidak dirancang dengan baik atau tidak sesuai dengan kebutuhan individu, maka dampaknya terhadap komitmen organisasi bisa minimal. Misalnya, pelatihan yang tidak relevan atau kurang efektif dapat membuat peserta merasa bahwa investasi waktu dan sumber daya tidak sebanding dengan hasil yang diperoleh.

Oleh karena itu selain menjadikan strategi penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik melalui program pengembangan atau pelatihan SDM, maka Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan harus memperhatikan kualitas pengembangan SDM dan benar-benar memastikan dalam melaksanakan program pengembangan SDM telah sesuai dengan harapan tenaga pendidik, dengan begitu dapat meningkatkan komitmen organisasi.

#### **4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 4.485 > 1.96$  atau nilai  $p\text{-value} = 0.00 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fahroni, 2024) bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru, yang pada gilirannya mempengaruhi komitmen kerja. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen, sementara kepuasan kerja melalui motivasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap komitmen guru pada SMKN Rengel Tuban.

Semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi komitmen tenaga pendidik terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang positif menciptakan perasaan dihargai, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas dan identifikasi terhadap lembaga. Hasil ini menjadi dasar ilmiah bagi pengelola Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan untuk menilai bagaimana kualitas lingkungan kerja saat ini dan dampaknya terhadap loyalitas guru. Komitmen organisasi adalah pondasi dalam merealisasikan visi pendidikan Islam yang berkualitas. Guru yang berkomitmen tinggi akan menjadi ujung tombak dalam menjaga integritas dan mutu Ma'had secara berkelanjutan. Oleh karena itu, Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan harus

menjadikan pengelolaan lingkungan kerja sebagai bagian integral dari strategi pengembangan SDM jangka panjang.

#### **4.2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan yang dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 2.363 > 1.96$  atau nilai  $p\text{-value} = 0.019 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Qamar *et al.*, 2021) bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan di Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar. Penelitian yang sama dilakukan oleh (Hayati, 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara individu maupun bersama dengan motivasi kerja.

Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin baik pula kinerja tenaga pendidik. Ketika pendidik merasa dihargai dan memiliki keterikatan dengan organisasi, mereka akan membalasnya dengan kinerja yang lebih tinggi. komitmen organisasi merupakan fondasi penting bagi peningkatan kinerja tenaga pendidik. Tenaga pendidik yang merasa memiliki ikatan kuat dengan lembaga akan bekerja dengan lebih baik, lebih konsisten, dan lebih

bertanggung jawab. Lembaga dapat menyusun strategi untuk menumbuhkan komitmen organisasi. Pihak manajemen dapat mengkaji kembali praktik-praktik yang membentuk atau menghambat komitmen guru dan Mempengaruhi loyalitas jangka panjang terhadap Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

#### **4.2.6. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara Pengembangan SDM terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, yang dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 0.951 < 1.96$  dan nilai  $p\text{-value} = 0.342 > 0.05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_a$  diterima ( $H_o$  diterima) yang berarti pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi pada tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Hal ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu oleh (Irawati. et. al., 2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja guru di SMP Negeri Pekanbaru. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja guru. Hubungan

pengembangan SDM terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi tidak otomatis signifikan karena adanya faktor-faktor moderasi dan mediasi lain yang lebih dominan. Selain itu, komitmen organisasi bukan satu-satunya, atau bahkan bukan mediator yang kuat, dalam konteks tertentu.

Walaupun pengembangan SDM bisa meningkatkan keterampilan dan kompetensi, komitmen organisasi tidak selalu menjadi jembatan yang kuat antara pengembangan tersebut dan peningkatan kinerja. Ini bisa terjadi karena Komitmen organisasi bersifat afektif, normatif, atau berkelanjutan, dan tidak selalu berkorelasi langsung dengan perubahan perilaku atau performa. Tenaga pendidik mungkin tetap menunjukkan loyalitas atau komitmen tinggi tanpa menunjukkan perubahan dalam kinerja.

#### **4.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik melalui Komitmen Organisasi**

Pada penelitian ini dihasilkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, yang dibuktikan dengan nilai hipotesa, yakni hipotesis dapat diterima jika  $t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$  (1.96) atau nilai  $p\text{-value} < 0.05$ . Pada hasilnya nilai  $t\text{-statistik} = 2.020 > 1.96$  atau nilai  $p\text{-value} = 0.044 < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak ( $H_a$  diterima), yang berarti lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi

pada tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh (Azikin, 2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang positif menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas, yang pada akhirnya mendorong kinerja guru menjadi lebih optimal. Upaya peningkatan kinerja tidak bisa hanya menekankan evaluasi hasil kerja, tetapi harus dimulai dari perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan komitmen organisasi.

Oleh karena itu lingkungan kerja yang kondusif sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik dan menumbuhkan komitmen terhadap lembaga tempat bekerja. Dengan demikian, keberhasilan lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pengajaran sangat tergantung pada bagaimana ia mengelola lingkungan kerja dan memperkuat komitmen tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat dibuat bersumber pada data kuesioner yang dikumpulkan dari 35 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Hal ini berarti program pengembangan dan pelatihan di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan sangat dibutuhkan untuk bagi lembaga pendidikan. Semakin terstruktur dan berkelanjutan pengembangan SDM dilakukan, semakin tinggi pula kualitas dan produktivitas tenaga pendidik dalam menjalankan peran edukatifnya. Pengembangan SDM bukan hanya berdampak pada peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas institusi secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk menghasilkan tenaga pendidik yang profesional, adaptif, dan berprestasi, program pengembangan SDM harus di manajemen dan dilaksanakan secara berkala, dengan demikian kinerja tenaga pendidik akan semakin meningkat dan tujuan lembaga pendidikan akan tercapai.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Artinya, semakin baik kualitas lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja para pendidik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan



memperhatikan lingkungan kerja secara menyeluruh, baik fisik, psikologis, maupun sosial, manajemen Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dapat secara strategis meningkatkan kualitas pengajaran dan profesionalisme para pendidik. Ini membuktikan bahwa investasi pada lingkungan kerja bukan hanya memperbaiki suasana, tetapi juga berdampak nyata pada peningkatan kinerja tenaga pendidik.

3. Pengembangan SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Artinya, upaya pengembangan SDM yang dilakukan tidak memberikan dampak berarti terhadap peningkatan keterikatan atau loyalitas pendidik terhadap organisasi. Bahkan, dalam beberapa kasus, pengembangan SDM justru dapat menimbulkan persepsi negatif yang melemahkan komitmen. Di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, pengembangan SDM yang tidak dirancang secara strategis atau tidak dirasakan manfaatnya oleh tenaga pendidik bisa menjadi faktor yang tidak efektif atau bahkan kontra-produktif dalam membentuk komitmen organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk menyelaraskan program pengembangan SDM dengan kebutuhan, harapan, dan sistem penghargaan agar komitmen dapat tumbuh secara alami dan berkelanjutan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikologis mendorong pendidik untuk merasa lebih terikat secara emosional dan profesional terhadap

lembaga tempat mereka bekerja. Di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, upaya menciptakan lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi. Komitmen ini penting untuk menjaga stabilitas, kesinambungan pendidikan, dan kualitas layanan kepada peserta didik secara berkelanjutan.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Semakin tinggi tingkat komitmen seorang pendidik terhadap lembaga, semakin besar pula kontribusi, dedikasi, dan tanggung jawab yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugasnya. Komitmen organisasi merupakan elemen kunci dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Dengan memperkuat keterikatan emosional, moral, dan rasional para pendidik terhadap lembaga, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdampak positif terhadap kualitas pendidikan yang diberikan.
6. Pengembangan SDM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Artinya, meskipun pengembangan SDM dilakukan, hal itu tidak berhasil meningkatkan kinerja secara tidak langsung melalui jalur peningkatan komitmen organisasi. Bahkan, pengaruhnya cenderung negatif, yang menunjukkan adanya kelemahan dalam implementasi atau persepsi negatif dari tenaga pendidik terhadap program pengembangan SDM yang diberikan. Di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan,

pengembangan SDM yang tidak terintegrasi dengan strategi manajemen komitmen cenderung gagal memberikan dampak pada peningkatan kinerja pendidik. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya bergantung pada konten pelatihan, tetapi juga pada bagaimana pelatihan itu diterima, dimaknai, dan didukung oleh sistem organisasi secara menyeluruh. Tanpa ini, pengaruh terhadap kinerja melalui komitmen akan tetap lemah atau bahkan negatif.

7. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan. Artinya, lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi kinerja melalui peningkatan komitmen organisasi tenaga pendidik. Di Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan, menciptakan lingkungan kerja yang positif bukan hanya mendukung kinerja secara langsung, tetapi juga membentuk komitmen yang kuat dari para pendidik. Komitmen ini menjadi penggerak utama dalam meningkatkan kualitas kerja dan loyalitas mereka terhadap lembaga. Maka, strategi pengelolaan lingkungan kerja yang baik akan berdampak ganda meningkatkan komitmen dan mendorong kinerja optimal.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian di atas, Penulis memiliki beberapa saran sebagaimana tertera dibawah ini:

1. Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan agar dapat meningkatkan kinerja tenaga pendidik yang belum optimal dengan mempertahankan reputasi dan kepercayaan umat menuntut ilmu khususnya dalam belajar Tahsin Tilawah Al-Qur'an karena semakin banyak jumlah peserta mendaftar untuk belajar, maka semakin banyak manfaat atau kemashlahatan yang didapatkan sesuai dengan visi Lembaga yang berlandaskan dakwah. Hal ini selaras dengan hasil jawaban responden pada variabel kinerja tenaga pendidik tentang "Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban" terdapat jawaban responden ada yang menyatakan "kurang setuju" sebanyak (5,71%) yang berarti masih ada tenaga pengajar selalu tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban. Kemudian kuesioner "Saya jarang tidak masuk atau absen kecuali dalam keadaan yang sangat mendesak" terdapat jawaban dari responden yang menyatakan "sangat tidak setuju" sebanyak (2,86%).

Dari hasil data diatas maka Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan diharapkan agar dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja secara optimal. Beberapa langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan menentukan target kinerja yang jelas dan terukur, karena tanpa target yang spesifik, tenaga pendidik sulit mengarahkan dan mengevaluasi kinerjanya, yaitu menggunakan sistem *Key Performance Indicators* (KPI) individu per periode, dan menerapkan sistem *e-performance* yang dapat dipantau secara mandiri.

2. Sebagai lembaga pendidikan, pengembangan SDM wajib dilaksanakan sebagai upaya untuk upgrading keilmuan tenaga pendidik yang berguna untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan berdampak pada hasil kinerja tenaga pendidik. Berdasarkan hasil angket kuesioner jawaban responden "Lembaga memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir saya, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai" dari responden menyatakan "kurang setuju" sebanyak (31,43%) yang berarti Lembaga belum sepenuhnya memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir tenaga pendidik, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai. Program pengembangan SDM yang dirancang dengan baik atau sesuai dengan kebutuhan individu, maka akan memberikan dampak kepada peningkatan kinerja tenaga pendidik. Beberapa program pengembangan SDM yang dapat dilakukan adalah workshop soft skills secara rutin (*public speaking, negosiasi, teamwork*) dan program mentor-mentee pengajar senior-junior.
3. Menciptakan dan meningkatkan lingkungan kerja yang positif, agar Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Jika dilihat dari jawaban responden pada variabel lingkungan kerja, "Lembaga menyediakan fasilitas dan perlengkapan kerja (misalnya: meja, kursi, papan tulis, proyektor, dll) yang memadai dan berfungsi dengan baik guna mendukung efektivitas kerja saya" terdapat jawaban dari responden yang menyatakan "kurang setuju"

sebanyak (20%). Oleh karena itu, Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan sudah seharusnya memberikan fasilitas yang memadai yang dapat memberikan dampak pada pencapaian hasil kinerja, seperti ruangan ber-AC, infokus disetiap kelas dan koneksi Wifi gratis untuk seluruh civitas akademik.

4. Membangun komitmen organisasi dengan menciptakan rasa kepemilikan melalui keterlibatan aktif. Semakin dilibatkan dalam pengambilan keputusan, semakin tinggi loyalitas dan tanggung jawab tenaga pendidik. Hal ini sejalan dengan jawaban responden “Saya merasa tidak banyak alternatif pekerjaan lain yang sebaik pekerjaan saya di lembaga ini” terdapat jawaban responden yang menyatakan “kurang setuju” sebanyak (28,57%), dan “tidak setuju” sebanyak (5,71%) yang berarti tenaga pendidik merasa banyak alternatif pekerjaan lain. Komitmen tumbuh jika tenaga pendidik merasa menjadi bagian dari misi lembaga. Langkah yang dapat dilakukan yaitu dengan melibatkan tenaga pendidik dalam rapat, membentuk tim kerja lintas unit, mengembangkan sistem usulan dan apresiasi ide dari SDM.
5. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian serupa dapat dilakukan di lembaga lain lain jika ingin mengangkat topik yang sama dengan penelitian ini. Dengan adanya penelitian lanjutan mengenai topik ini akan membuat penelitian ini lengkap sehingga dapat digunakan untuk mengambil keputusan secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M. *et al.* (2019) Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan', *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- Agung, I. *et al.* (2024) 'Peran Stres Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Asn Pada Dinas Kepemudaan Dan Olah Raga Kabupaten Gianyar', 6(3), pp. 502–516.
- Alfan Madjidu, *et. al.* (2022) 'Analisis Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Semangat Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai', *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), pp. 444–462. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.598>.
- Andi Irmawati Yusuf *et al.* (2021) 'Pengaruh Pengembangan SDM, Kompetensi dan Motivasi Dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan', *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1), pp. 121–144. Available at: <https://doi.org/10.52103/jms.v2i1.372>.
- Ardiansyah Harahap (2019) 'Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ikapharmindo Putramas Cabang Medan'. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:260511063>.
- Asmini, *et al.* (2022) 'Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Lacokkong Berkah Kabupaten Soppeng', *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen dan Akuntansi)*, 5(2), pp. 95–100. Available at: <https://doi.org/10.57093/metansi.v5i2.163>.
- Azikin, S.R. *et. al.* (2019) 'Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bantaeng', *YUME: Journal of Management*, 2(1),

pp. 1–41.

Badrianto, Y. et. A. (2023) ‘Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan’, *Jesya*, 6(1), pp. 841–848. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>.

Bambang Sunatar, A.A. (2024) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pdam Tirta Remu Sorong Papua Barat’, *JEMMA (Jurnal of Economic, Management, and Accounting)*, 7, pp. 196–212.

Borman, W.C. (2004) ‘Personality and the Prediction of Job Performance: More Than the Big Five.’, *Introduction to the Special Issue: Personality and the Prediction of Job Performance: More Than the Big Five.*, 3, pp. 267–269.

Bowo, A.B.P. et. al. (2023) ‘Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan : Literatur Review’, *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(1), pp. 10–18. Available at: <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i1.895>.

Budi Luhur Samosir, Hazmanan Khair, at. el (2024) ‘Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen’, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7, pp. 29–42.

Candra Wijaya, et. al (2019) *Manajemen Sumberdaya Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).

Darmadi (2018) ‘Manajemen Sumber Daya Manusia’, in *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Budi Utama.

Daslim, C. et al. (2023) ‘Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Tahta Sukses Abadi Medan’, *Jesya*, 6(1), pp. 136–146. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.893>.

Departemen Pendidikan Nasional (2004) ‘Pusat Data dan Informasi Pendidikan,



- Balitbang - Depdiknas', *Zitteliana*, 19(8), pp. 159–170.
- Fahroni, K. (2024) 'Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Guru Melalui Motivasi Kerja di SMKN Rengel Tuban', 1(5), pp. 33–41.
- Fatkhur Rohman, M.D. (2023) *komitmen organisasi (Analisis Faktor Trait Kepribadian, Iklim Organisasi Kepuasan Kerja*. Edited by M.P. Amiruddin. CV. Manhaji Medan. Available at: [http://repository.uinsu.ac.id/22172/1/BUKU-Fatkhur Rohman-Komitmen Organisasi %282023%29.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/22172/1/BUKU-Fatkhur_Rohman-Komitmen Organisasi %282023%29.pdf).
- Fatyandri, A.N. et. al. (2022) 'Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Sma Di Kota Batam Di Mediasi Komitmen Organisasi', *EBISMEN Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 1(2), pp. 27–45.
- Firazzahran Naila Badzaly, et. al. (2021) 'Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manaje', *Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:238792206>.
- Ghozali, I. (2013) 'plikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi', in *plikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro.
- Hayati, et. al. (2020) 'Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru', *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), p. 100. Available at: <https://doi.org/10.31851/jmksp.v5i2.3753>.
- Irawati. et. al. (2019) 'Effect of Work Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Work Satisfaction and Performance of Teachers in Public Junior High School Pekanbaru', *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), pp. 210–221. Available at:

<http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/indexs>.

Joen, S. (2022) *Kinerja Guru, Jurnal Ekonomi Manajemen*.

John Wiley. et. al. (2006) 'Metode Riset Bisnis', in *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: CV Andi.

Juliandi, A. et. al. (2014) 'Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi.', in *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Umsu Press.

Juliandi, A. et. al. (2018) 'Structural Equation Model Partial Least Square ( Sem-Pls ) Dengan Smart PLS. Modul Pelatihan', in *Structural Equation Model Partial Least Square ( Sem-Pls ) Dengan Smart PLS. Modul Pelatihan*. Batam: Universitas Batam, pp. 1–4.

Kurniawan, S. dkk (2022) 'Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Tengah', *The Manager Review*, 4(1), pp. 61–94. Available at: <https://doi.org/10.33369/tmr.v4i1.25839>.

Kusumawati, E. (2022) 'Analisis SWOT Faktor Penyebab Penurunan Jumlah Peserta Didik Lembaga PAUD di Kabupaten Bogor', *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies*, 2(2), pp. 88–96. Available at: <https://doi.org/10.47467/tarbiatuna.v2i2.660>.

Lisda L. Asi., et. al. (2020) 'Journal of Management Science ( JMAS )', *Journal of Management Science ( JMAS )*, 1(3), pp. 26–36.

Mahfudiyanto (2017) 'Pengaruh Kepuasan Kerja dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Guru di MAN 1 Jombang', *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis, dan Manajemen (JPEKBM)*, 1(2), pp. 61–75. Available at: <https://ejournal.stkipjb.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/484/347>.

Mahmudah Enny W., SE., M.S. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UBHARA Man. Edited by M.M. Dr. Muslichah Erma W., SE. Available at:

<http://eprints.ubhara.ac.id/424/31/Buku-MSDM-2019.pdf>.

- Marjaya, Indra., Pasaribu, F. (2019) ‘Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai’, *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), pp. 129–147. Available at: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>.
- Muhammad Dunir, et. al. (2023) ‘Analisis Pengaruh Strategi Pengembangan Manajemen SDM dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Green Global Sarana Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening’, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(1), pp. 41–49. Available at: <https://doi.org/10.31849/jmbt.v5i1.14518>.
- Muhammad Rizal Fahlefi (2023) ‘Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Di PT Solusindo Kreasi Jayatech’, *Jurnal Riset Manajemen*, 1(1), pp. 127–138. Available at: <https://doi.org/10.54066/jurma.v1i1.111>.
- Mukarromatul Isnaini, et. al. (2023) ‘Pengembangan SDM Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember’, *ILTIZAMAT: Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, 3(1).
- Mutia Nurhalizah, et. al. (2024) ‘Pengaruh Etika Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Walikota Medan’, *Jesya*, 7(1), pp. 119–134. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1359>.
- Nurdin (2021) ‘Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT Denki Engineering’, *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(2), pp. 137–149. Available at: <https://doi.org/10.47476/reslaj.v3i1.328>.
- Paputungan, Nurlaila., et. al. (2024) ‘Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Guru pada Sekolah SD Al – Khairaat Towu Kabupaten Poso’, (2011).

- Pasaribu, F. (2022) 'Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 15 Medan', *Jurnal Akmami*, 2(2), pp. 258–272.
- Puput Ayu Ningrum (2016) 'Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja SDM Melalui Komitmen Organisasi Pada CV. Aneka Ilmu'. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:217867837>.
- Purwanto Agus, et. al. (2021) 'Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia', 4(3), pp. 256–272.
- Qamar, S. et al. (2021) 'Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Alauddin Makassar', *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), pp. 51–60. Available at: <https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22106>.
- Rahmania, V. et al. (2023) 'Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah Diniyah Putri Pondok Pesantren Qodratullah Langkan Kabupaten Banyuasin', *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 2(2), pp. 52–60. Available at: <https://doi.org/10.56869/jmec.v2i2.506>.
- Rismawaty, S. et. al. (2023) 'Analisis Pengaruh Training, Pengembangan SDM Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di PT. Optimech Engineering Batam', 2(1).
- Robbins, S.P. (2012) 'Perilaku Organisasi', in *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- sagaf s.pettalongi, et. al. (2024) *Buku-Pengembangan Sdm*.
- Sangadji, E. M., & S. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jawa Timur: Andi Offset.
- Siagian, Tomy Sun., Khair, Hazmanan (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), pp. 59–70. Available at: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>.

- Sima, M. and Langgeng Ratnasari, S. (2022) 'Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja', *Jmob*, 2(1), pp. 96–103. Available at:  
<https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/JMOB/index>.
- Sinambela, E.A. et. al. (2021) 'Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), pp. 178–190. Available at:  
<https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>.
- Sugiyono (2018) 'Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D', in *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, H. (2006) 'Metode Penelitian Administrasi', in *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, T. et. al. (2023) 'Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Guru Di Smk Kemala Bhayangkari 1 Waru Sidoarjo Melalui Mediasi Disiplin Kerja', *Soetomo Business Review*, 4(1), pp. 378–389.
- Supriyanto, S. (3013) *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jawa Timur: UIN-Maliki Press.
- Susanto (2017) 'Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi', in *Peran Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Koperasi*. Deepublish.
- Syafitri, J. et. al. (2021) 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Gebang Kabupaten Langkat', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 3(1), p. 148. Available at: <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/16746>.
- Thalibana, Y.B.W. (2022) 'Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia)', *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 1(4), pp. 01–09. Available at:  
<https://doi.org/10.30640/inisiatif.v1i4.344>.

- Vera Ameilia, P.R.M. (2022) ‘Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan’, *JURNAL EKOBIS: EKONOMI, BISNIS & MANAJEMEN*, 12(1), p. 196. Available at: <https://doi.org/10.32832/manager.v1i1.1770>.
- Wibowo (2010) ‘Manajemen Kinerja’, in *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pres.
- Widya, B. et. al. (2014) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK PGRI 1 Mejobo Kudus’, *Economic Education Analysis Journal*, 3(2), pp. 227–231. Available at: <http://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/JPM/article/download/1219/1113%0Ahttps://ejournal.uin-suka.ac.id/tarbiyah/index.php/JPM/article/view/1219>.
- Yodi Pratama, D. (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Edited by M.. Zarkasi, SE.I. Eureka Media Aksara, Juli 2023 Anggota Ikapi Jawa Tengah. Available at: <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>.

# LAMPIRAN

## KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya Fauzi Tri Handani (2320030023) mahasiswa pascasarjana Magister Manajemen memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pendidik dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Ma'had Abu Ubaidah bin Al Jarrah Medan”**. Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist (✓)** pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu. Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- |    |     |                       |                 |
|----|-----|-----------------------|-----------------|
| a. | SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. | S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. | KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. | TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. | STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |



## B. Identitas Responden

Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan  
 Usia : ☐ < 25 Tahun ☐ 41 – 50 Tahun  
           ☐ 26 – 40 Tahun ☐ > 50 Tahun  
 Pendidikan Terakhir : ☐ D3 ☐ S2  
                                   ☐ S1 ☐ S3  
 Lama Bekerja : ☐ ≤ 1 Tahun ☐ 6–10 Tahun  
                   ☐ 2–5 Tahun ☐ >10 Tahun

## C. Pertanyaan

### 1. Variabel Kinerja Tenaga Pendidik (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kuantitas</b>					
1	Saya mampu menyelesaikan tugas mengajar dan tanggung jawab lainnya sesuai dengan target waktu yang ditetapkan.					
2	Jumlah tugas dan pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan harapan lembaga					
	<b>Kualitas</b>					
3	Saya memberikan materi pembelajaran yang jelas, terstruktur, dan mudah dipahami oleh peserta didik.					
4	Saya memberikan penilaian yang adil dan objektif terhadap hasil belajar peserta didik					
	<b>Keandalan</b>					
5	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh lembaga.					
6	Saya selalu tepat waktu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.					
	<b>Kehadiran</b>					
7	Tingkat kehadiran saya dalam kegiatan belajar mengajar, rapat dan kegiatan lembaga lainnya sangat baik.					
8	Saya jarang tidak masuk atau absen kecuali dalam keadaan yang sangat					

	mendesak.					
	<b>Kerjasama</b>					
9	Saya bersedia membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas seperti menggantikan pengajar yang tidak masuk.					
10	Saya menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja, peserta didik, dan pihak lembaga.					

## 2. Variable Pengembangan SDM (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Peningkatan Kinerja</b>					
1	Program pelatihan/pengembangan diri membantu saya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan produktivitas kerja saya.					
2	Saya merasa kontribusi saya terhadap lembaga meningkat setelah mengikuti program pengembangan diri					
	<b>Keterampilan</b>					
3	Program pelatihan/pengembangan diri meningkatkan keterampilan teknis yang relevan dengan perkembangan pendidikan					
4	Saya merasa lebih mahir dalam mengajar dan melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan/pengembangan diri.					
	<b>Pengetahuan</b>					
5	Program pelatihan/pengembangan diri menambah pengetahuan saya tentang materi pembelajaran.					
6	Pelatihan/pengembangan diri meningkatkan wawasan saya tentang inovasi dalam pendidikan.					
	<b>Motivasi</b>					
7	Saya merasa lebih percaya diri dan bersemangat dalam bekerja setelah mengikuti program pengembangan diri.					
8	Saya merasa lebih dihargai oleh lembaga karena adanya kesempatan pengembangan diri.					
	<b>Pengembangan Karir</b>					

9	Saya merasa program pengembangan diri berkontribusi pada pengembangan karir saya di lembaga ini.					
10	Lembaga memberikan dukungan untuk pengembangan potensi karir saya, baik dari segi finansial atau fasilitas yang memadai.					

### 3. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Tempat dan Kondisi Kerja</b>					
1	Suasana kerja (misalnya: Suhu, kualitas udara, pencahayaan, dll) di lingkungan kerja/kelas terasa nyaman dan mendukung dalam melakukan pengajaran.					
2	Kebersihan, kerapian dan keamanan pada lingkungan kerja/kelas terjaga dengan baik.					
	<b>Fasilitas Kerja</b>					
3	Lembaga menyediakan fasilitas dan perlengkapan kerja (misalnya: meja, kursi, papan tulis, proyektor, dll) yang memadai dan berfungsi dengan baik guna mendukung efektivitas kerja saya.					
4	Aksesibilitas fasilitas (misalnya: toilet, tempat ibadah, tempat parkir dan anak tangga) mudah dijangkau.					
	<b>Komunikasi Kerja</b>					
5	Komunikasi antar rekan kerja dan pihak lembaga berjalan efektif dan terbuka termasuk dalam memberikan umpan balik dan menyampaikan keluhan terkait pekerjaan					
6	Lembaga memberikan arahan dan ekspektasi kerja yang jelas serta menghargai kontribusi yang saya berikan					
	<b>Hubungan Sosial</b>					
7	Ada rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan antar individu di lingkungan kerja.					
8	Saya merasa ada dukungan dan kerjasama yang baik dari rekan kerja					

	<b>Budaya Organisasi</b>					
9	Budaya kerja di lembaga ini mendukung inovasi dan kreativitas.					
10	Saya merasa ada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi					

#### 4. Variabel Komitmen Organisasi (Z)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)</b>					
1	Saya merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan lembaga ini.					
2	Saya senang menjadi bagian dari lembaga ini dan bangga memberitahu orang lain bahwa saya bekerja di lembaga ini.					
	<b>Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)</b>					
3	Saya merasa bertahan di lembaga ini adalah pilihan yang paling menguntungkan bagi karir saya saat ini.					
4	Saya merasa tidak banyak alternatif pekerjaan lain yang sebaik pekerjaan saya di lembaga ini.					
	<b>Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)</b>					
5	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap berada di Ma'had ini.					
6	Saya merasa berhutang budi kepada lembaga ini atas kesempatan yang telah diberikan kepada saya.					

## TABULASI HASIL PENELITIAN

### 1. Variabel Kinerja Tenaga Pendidik (Y)

KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8	KP9	KP10
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	1	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	5	4	4

## 2. Variabel Pengembangan SDM (X1)

PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	PS8	PS9	PS10
5	4	5	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	5	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	5	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	3
5	4	5	4	5	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	3
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4

### 3. Variabel Lingkungan Kerja (X2)

LK1	LK2	LK3	LK4	LK5	LK6	LK7	LK8	LK9	LK10
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3	3	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	3	3	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
3	4	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	2	4	5	5	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	3	3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	3	3	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4

#### 4. Variabel Komitmen Organisasi (Z)

KO1	KO2	KO3	KO4	KO5	KO6
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	5	5	3	5	5
4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4
4	5	4	2	4	3
4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	3
5	5	5	4	5	5
4	5	3	4	4	3
4	5	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3
5	5	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	5	4
4	5	4	2	4	3
4	5	4	4	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	3	4	3
5	5	5	4	5	5
4	5	3	4	4	3
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5
4	5	5	3	5	5
4	5	5	5	5	5
3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5