Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia
Research Article
2023, Vol. 1 (2), 63-73
e-ISSN 2961-9378
DOI: 10.56721/jisdm.v1i2.144

Pengaruh penempatan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional di Pondok Pesantren

Mastur Mastur[1]

Institusi
[1]Universitas Darunnajah

Email
[1]mastur@darunnajah.ac.id

Penulis korespondensi
Mastur Mastur
Jalan Ciledug Raya No.01
Ulujami, Pesanggrahan, Jakarta Selatan
mastur@darunnajah.ac.id

Sejarah artikel
Diterima Januari 2023
Disetujui Januari 2023
Diterbitkan Maret 2023

Abstract: *Islamic boarding schools as educational institutions that are very much needed by the community need to be maintained for their sustainability. The sustainability of the pesantren is determined by how well the existing employees are able to perform. This article examines how to improve performance in Islamic boarding schools, resulting in improved employee performance. Using PLS analysis software with saturated sampling method. Forging employees has a positive and insignificant effect on performance, meaning that the placement process must be adjusted to the competence of employees, so that it will give birth to good performance. Employee placement has a positive and significant effect on organizational commitment, this means that the placement will increase organizational commitment. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, the existence of organizational commitment will result in increased employee performance. Organizational commitment is capable of mediating between the placement of employees on employee performance, the placement will give birth to organizational commitment and will have implications for increasing employee performance.*
Keywords: *placement; commitment; performance; islamic boarding school*

Abstrak: Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat perlu dijaga keberlanjutannya. Keberlanjutan pesantren ditentukan bagaimana pegawai yang ada mampu berkinerja dengan baik. Artikel ini mengupas bagaimana cara meningkatkan kinerja di pesantren, sehingga berakibat membaiknya kinerja pegawai. Menggunakan software analisis PLS dengan metode sampling jenuh. Penempaan pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya proses penempatan harus disesuaikan dengan kompetensi pegawai, sehingga akan melahirkan kinerja yang baik. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, ini bermakna bahwa penempatan yang dilakukan akan meningkatkan komitmen organiasional. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, adanya komitmen organisasional akan melahirkan kinerja pegawai meningkat. Komitmen organisasional mampu sebagai mediasi antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai, penempatan yang dilakukan akan melahirkan komitemen organisasional dan akan berimplikasi pada meningkatnya kinerja pegawai.
Kata kunci: penempatan; komitmen; kinerja; pondok pesantren

Lisensi
Ciptaan disebarluaskan di bawah Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional.

PENDAHULUAN

Pondok pesantren sebagai lembaga penyedia jasa pendidikan sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk itu, diperlukan pengelolaan yang berorientasi masa depan yang lebih kompetitif, langkah pertama dalam menghadapi tantangan yang lebih kompetitif tersebut diperlukan sumber daya manusia yang siap dan handal sesauai bidangnya, karena SDM sebagai faktor penting dalam kemajuan dan keberlangsungan pondok pesantren. Tujuan pondok pesantren mampu dicapai jika mendapat dukungan dari pegawai yang memiliki kinerja yang baik (Soselisa & Killay, 2020), sehingga dengan kinerja yang baik tersebut tujuan pesantren dapat tercapai ke arah yang lebih baik. Keberlangsungan pesantren ditentukan bagaimana mengolah sumber daya manusia yang dimilikinya, mengolah SDM menjadi sebuah kekuatan yang besar untuk keberlangsungan pesantren pada masa kini dan akan datang.

Pesantren lahir dari sebuah visi dan misi yang agung dalam mencerdasakan manusia, dalam kegiatannya visi dan misi tersebut dilakukan dan diurusi oleh manusia (Mukhibat, 2012). Sumber daya manusia mampu dikatakan berkualitas apabila mempunyai keunggulan yang mampu diperlihatkan pada hasil kinerjanya (Setiawan & Bagia, 2021), dengan membaiknya kinerja juga akan berimplikasi pada membaiknya mutu pembelajaran, mutu lulusan, mutu pendidikan, serta tercapainya tujuan pendidikan, (Lailatussaadah, 2015). Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, serta pengalaman yang didukung oleh kecapakan dalam pengguaanya demi kepentingan pesantren akan memberikan efek positif terhadap kesuksesan pesantren dan keunggulan kompetitif (Ong & Mahazan, 2020).

Kinerja yang baik mampu dipengaruhi oleh adanya penempatan yang sesuai dengan tingkat pendidikan pegawai, dengan pendidikan tersebut seorang pegawai mampu menguasasi dan memahami pekerjaan yang diberikannya (Sugiono, 2021). Kinerja pegawai mampu ditinggikan dengan adanya penempatan yang didasarkan pada keterampilan yang dipunyai pegawai (Siahaan & Bahri, 2019). Penempatan pegawai merupakan kegiatan menyesuaian kemampuan serta bakat seorang dengan pekerjaannya(Paais, 2020). Pegawai di pesantren dimaknai sebagai seseorang yang bekerja di pesantren, pegawai di pesantren bukan hanya sekedar mengajar, namun ada tugas tambahan sebagai pengelola pesantren yang menjabat pada jabatan struktural yang tersebar di departemen-departemen yang ada di dalam pesantren.

Kurangnya ketercapaian kinerja disebabkan oleh faktor penempatan belum disesuaikan dengan pendidikan dan pengalaman sebelumnya, penempatan yang belum maksimal memunculkan ketidaksesuaian dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga kinerja yang diperoleh belum mampu tercapai, dengan penempatan pegawai yang pas sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dimungkinkan akan meningkatkan kinerja (Sudiardhita, 2019). Namun, jika penempatan telah disesuaikan dengan keahliannya kemungkinan besar akan berpengaruh terhadap kinerja dan tujuan lembaga dapat tercapai (Muslimat, 2020)

Data yang kami peroleh pada penempatan pegawai yang didasarkan pada latar belakang pendidikan menunjukkan bahwa 41% pegawai sudah sesuai dengan tingkat pendidikan yang dipersyaratkan, sedangkah 59% pegawai belum sesuai, ini bermakna tingkat pendidikan pegawai masih didominasi oleh pegawai yang belum sesuai dengan tingkat pendidikan yang dipersyaratkan. Penempatan pegawai yang didasarkan atas pendidikan formal dan pendidikan *soft skill* mampu menjadikan

pegawai menguasai dan memahami pekerjaan yang diberikan sehingga kinerj apegawai akan meningkat (Sugiono, 2021).

Penempatan SDM sebagai titik awal dari keberhasilan pesantren, penempatan pegawai pada posisi yang tepat tidak hanya sebagai dambaan pesantren, tapi merupakan dambaan dari seorang pegawai juga. Dengan ketepatan penempatan oleh pesantren, akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja yang dihasilkannya. Penempatan yang disesuaikan dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya memiliki kecenderungan motivasi yang tinggi, hal tersbut akan berakibat pada kinerjanya meningkat (Yani et al., 2016). Hal ini bisa berlaku sebaliknya, dengan ketidaktepatan dalam menempatkan pegawai pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, mampu menimbulkan permasalahan yang ditimbulkan, kurangnya gairah dalam bekerja, pekerjaan terabaikan dan kinerja menurun.

Keberlangsungan pondok pesantren ditentukan bagaimana pondok pesantren dalam menempatkan pegawainya sesuai bidang dan keahlian, sehingga dengan kesesuaian penempatan tersebut akan melahirkan kinerja yang baik untuk kemajuan dan keberlangsungan pesantren. Penempatan pada posisi yang paling tepat jika pesantren mampu mengetahui apa kebutuhan dan harapan pegawai sehingga dalam bekerja akan termotivasi (Rivai, 2010).

Kinerja pegawai juga mampu ditinggikan dengan adanya komitmen yang tinggi, artinya komitmen organisasional pada kesemangata kerja akan meminimalisir tingkat kesealahan dan akan meninggikan kinerja pegwai (Sudiardhita, 2019). Komitmen atas kebetahan dan keingginan untuk terus mengabdikan dirinya pada organisasi mampu meningkatkan kinerja (Hanafi & Sanosra, 2018).

Kinerja pegawai mampu ditingkatkan oleh adanya penempatan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan yang dipunyai pegawai (Sugiono, 2021). Sedangkan dengan adanya penempatan yang baik akan berakibat pada membaiknya komitmen organisasional, jika penempatan tidak sesuai maka komitmen akan semakin rendah (Maimunah et al., 2020). Selain itu, komitmen juga mampu memediasi antara penempatan terhadap kinerja (Pradhana & Setiawan, 2020), dengan melakukan penempatan yang disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan kepemahaman yang dimiliki pegawai akan melahirkan komitmen yang tinggi, dan komitmen yang tinggi akan melahirkan kinerja pegawai (Raharjo et al., 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian memakai metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan kausalitas, penetapan asumsi sebab akibat antar variabel penelitian (Ferdinand, 2014). Asumsi kausalitas antara penempatan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja. Sumber data yang dipakai berupa kuesioner sebagai data primer, kuesioner didistribusikan menggunakan google formulir yang langsung dibaikan kepada pegawai, dan langsung dioleh menjadi data yang siap untuk pengolahan data ke PLS. Serta jumlah responden dan data penunjang lainnya sebagai data sekunder untuk memperoleh gambaran umum yang diperlukan dalam penelitian. Penelitian dilakukan di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah, Serang, Banten dengan populasi sebanyak 59 pegawai. Adapun penelitian ini menggunakan teknik samping jenuh, maka jumlah sampel sama dengan jumlah poplasi, yaitu 59 responden.

Variabel yang diteliti pada penelitian ini yang pertama adalah kinerja pegawai, menurut (Maimunah et al., 2020), indikator kinerja pegawai merupakan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kedua adalah penempatan pegawai, menurut (Siahaan & Bahri, 2019), indikator penempatan pegawai adalah latar belakang pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan pengalaman kerja. Ketiga adalah komitmen organisasional, menurut (Kesuma et al., 2019), indikator dari komitmen adalah komitmen afektif, komitmen kontinyu, komitmen normatif.

Teknik analisis memakai *software SmartPLS* versi 3.0, sebagai alat analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara bersama-sama mampu melaksanakan pengujian model pengukuran dan pengujian model struktural secara bersamaan. Proses pengolahan data dengan menilai *outer model* dan *inner model* (Ghozali & Latan, 2015) Pengolahan *outer model* untuk menilai validitas dan reabilitas data yang diperoleh, hasil dari validitas mampu memperlihatkan tingkat kevalidan kuesioner, dikatakan valid jika nilai loading faktor harus lebih besar atau sama dengan 0.70. sedangkan nilai reabilitas untuk mengukur konsistensi instrumen dari *combach's alpha* diatas 0.70 menunjukkan bahwa instrumen dianggap baik dan teruji. Dalam *SmartPLS* juga menggunakan *inner model* untuk mengetahui hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini akan menguji empat hipotesis, hipotesis 1: Semakin baik penempatan pegawai maka semakin meningkatkan kinerja, hipotesis 2: Semakin baik penempatan pegawai maka semakin meningkatnya komitmen organisasional, hipotesis 3: Semakin baik komitmen organisasional maka semakin meningkatkan kinerja, hipotesis 4: Komitmen organisasional mampu memediasi antara penempatan pegawai dengan kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan uji statistik dengan *outer model* dan *inner model*, penelitian memberikan karakteristik responden di Pesantren Nurul Ilmi Darunnajah, karakteristik responden tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Frekuensi	Prosentasi (%)
Jenis kelamin		
Laki-laki	32	54%
Perempuan	27	46%
Tingkat pendidikan		
SLTA	36	61%
S-1	23	39%
Masa kerja		
1-4 tahun	37	63%
5-9 tahun	10	17%
10-14 tahun	7	12%
>15 tahun	5	8%

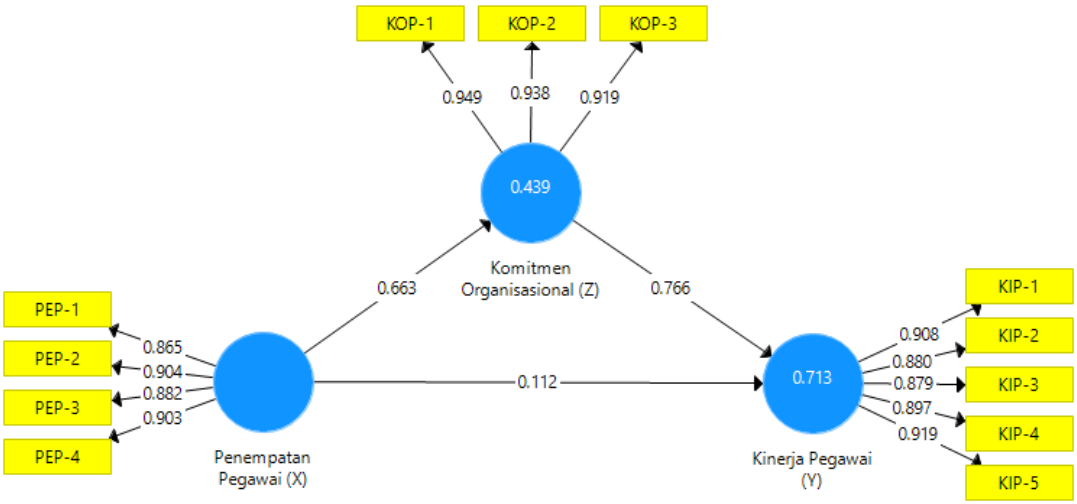
Sumber: Departemen SDM, 2022

Berdasarkan Tabel 1, tergambar bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan yang signifikan, ini bentuk penyesuaian dari karakteristik pesantren yang menangani santri putra dan putri yang wajib didukung

oleh pegawai yang sesuai dengan jenis kelaminnya. Kemudian pada tingkat pendidikan mayoritas pada tingkat SLTA sebesar 61%, ini bentuk kebijakan pesantren yang memberikan kesempatan kepada alumninya ikut terlibat di dalam pesantren. Kemudian pada masa kerja masih didominasi pada masa kerja 1-4 tahun sebesar 63%, artinya pegawai pada umumnya masih fresh graduate dengan memberikan kesempatan kepada pegawai yang masih baru untuk mengabdikan dirinya di pesanten minimal satu tahun pelajaran.

Hasil pengujian kualitas data

Pengujian kualitas data dengan validitas dan reabilitas, dalam PLS menggunakan *outer model* agar diketahui seberapa baik instrumen yang dipakai dalam pengukuran. Uji validitas terlihat dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Outer model penelitian
(Sumber: *Output SmartPLS* 3.0, 2022)

Menurut (Ghozali & Latan, 2015) Nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dianggap tinggi, berdasarkan Gambar 1, secara keseluruhan nilai *loading factor* pada tiap indikator sudah di atas 0,70, ini bermakna bawah secara keseluruhan *loading factor* sudah memenuhi kriteria pada *convergent validity*, dengan demikian model dianggap memenuhi syarat dan layak serta dapat dianalisa lebih lanjut dengan uji validitas dengan *discriminat validity* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji *discriminant validity* dengan *cross loading*

Indikator	Kinerja pegawai (Y)	Komitmen organisasional (Z)	Penempatan pegawai (X)
KIP-1	**0,908**	0,851	0,622
KIP-2	**0,880**	0,700	0,478
KIP-3	**0,879**	0,719	0,574
KIP-4	**0,897**	0,733	0,559
KIP-5	**0,919**	0,747	0,532
KOP-1	0,756	**0,949**	0,637
KOP-2	0,849	**0,938**	0,609
KOP-3	0,748	**0,919**	0,614

Indikator	Kinerja pegawai (Y)	Komitmen organisasional (Z)	Penempatan pegawai (X)
PEP-1	0,446	0,510	**0,865**
PEP-2	0,589	0,631	**0,904**
PEP-3	0,563	0,551	**0,882**
PEP-4	0,587	0,646	**0,903**

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Dari hasil Tabel 2 bahwa pengujian *discriminant validity* mampu dilihat berdasarkan nilai *cross loading* yang mampu menunjukkan nilai indikator yang harus lebih tinggi dari setiap konstruk dibandingkan dengan nilai indikator pada konstruk lainnya (Ghozali, 2021).

Tabel 3. *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja pegawai (Y)	0,939	0,943	0,954	0,804
Komitmen organisasional (Z)	0,928	0,930	0,955	0,875
Penempatan Pegawai (X)	0,911	0,919	0,938	0,790

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Dari hasil Tabel 3 bahwa hasil *Average Variance Extracted* (AVE) sudah di atas 0,50. Nilai AVE di atas 0,50 dianggap tidak ada masalah dan siap dilakukan pengujian lebih lanjut (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. *Output cronbach's alpha* dan *composite reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja pegawai (Y)	0,939	0,954
Komitmen organisasional (Z)	0,928	0,995
Penempaan pegawai (X)	0,911	0,938

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Melihat Tabel 4, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* sudah memiliki nilai lebih dari 0,70. Nilai yang lebih dari 0,70 maka diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan instrumen reliabel dan memenuhi uji reliabilitas, (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian kelayakan model

Pengujian ini dengan melakukan *inner model*, pengujian ini melihat *R-Square* dari variabel yang digunakan. Nilai *R-Square* yang 0,25 termasuk lemah, 0,50 termasuk moderat, dan 0,75 termasuk kuat (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4. *Output R-Square*

Variabel	R-Square
Kinerja pegawai (Y)	0,713
Komitmen organisasional (Z)	0,439

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Berdasarkan Tabel 5, nilai *R-Square* variabel kinerja pegawai 0,713 dalam kategori moderat dan variabel komitmen organisasional 0,439 termasuk kategori lemah. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi 71,3% oleh variabel penempatan dan komitmen organisasional. Sedangkan variabel komitmen 43,9% dipengaruhi oleh variabel penempatan pegawai.

Hasil pengujian hipotesis

Melihat hasil hipotesis langsung dengan melihat hasil dari *T-Statistik* dan *P-Value*. Ini dilakukan dengan cara *bootstrapping* terhadap model yang telah dilakukan *uji outer model* dengan validitas dan reabilitas pada uji *inner model*.

Hasil uji hipotesis diterima apabila nilai *T-statistik* lebih besar dari *T-tabel* (1,960) atau *p-value* lebih kecil dari (0,05) (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dapat dilihat pada 6abel 6 di bawah ini.

Tabel 6. *Output path coefficients*

Variabel	T Statistics	P Values
Penempatan pegawai (X) -> Kinerja pegawai (Y)	0,759	0,448
Penempatan pegawai (X) -> Komitmen organisasional (Z)	7,903	0,000
Komitmen organisasional (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	5,092	0,000

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Pada Tabel 6, terlihat uji signifikasi tiga hipotesis yang diajukan, dan ada satu hipotesis yang ditolak karena nilai *t-statistic* di bawah 1,960 dan *p-value* di atas 0,05.

a. Hipotesis 1. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Ini mampu diperlihatkan dari hasil nilai *T-statistik* 0,759 ≤ *t-tabel* 1,960 dan *p-value* 0,448 ≥ dari 0,050. Ini disebabkan karena mayoritas latar belakang pendidikan pegawai masih tingkat SLTA sebanyak 61%, ini menjadi penyebab kurangnya pemahaman pegawai atas tugas yang diberikannya. Selain itu, pengalaman pegawai didominasi oleh pegawai yang masih baru dengan rentang masa kerja 1-4 tahun dengan jumlah yang cukup banyak 63% ini juga yang menjadi penyebab penempatan pegawai belum memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari (Azhari & Wijaya, 2021; Zulhelmi & Susanti, 2017) bahwa penempatan pegawai tidak memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja pegawai.
b. Hipotesis 2. Penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ini sesuai dengan nilai hasil *t-statistik* 7,903 ≥ dari *t-tabel* 1,960 dan *p-value* ≤ dari 0,05. Semakin baik proses penempatan yang dilakukan maka akan meningkatkan komitemen pegawai untuk tetap bertahan dan mengeluarkan kemampuan untuk tetap berjuang di pesantren. Menempatkan pegawai dengan menyesuaikan kemampuan yang dimiliki pegawai akan meningkatkan komitmen berupa keyakinan atas nilai-nilai yang dijunjung pesantren, komitmen atas kemauan berjuang di pesantren, dan kemauan untuk tetap tinggi di pesantren. Ini sejalan dengan penelitian dari (Maimunah et al., 2020; S. Widodo, 2020) bahwa penempatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.
c. Hipotesis 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini sesuai dengan hasil *t-statistik* 5,092 ≥ dari *t-tabel* 1,960 dan *p-value* ≤ dari 0,05. Komitmen yang tinggi atas penerimaan nilai-nilai

pesantren, kemauan mengarahkan dedikasi terbaiknya, dan kemauan bertahan di pesantren akan berpengaruh terhadap hasil kinerja pegawai. Ini sesuai dengan penelitian dari (Kesuma et al., 2019; Z. D. Widodo et al., 2021)) bahwa komitmen pengawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Apabila komitmen organisasional tinggi maka akan mampu meninggikan kinerja pegawai.

Hasil pengujian variabel intervening

Untuk membuktikan apakah variabel komitmen organisasional mampu sebagai variabel intervening yang mampu memediasi pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai, ini dilakukan untuk melihat apakah variabel komitmen mampu menjadi mediasi dengan cara melihat hasil nilai *inner model* dengan *bootstraping*. Hasil pengujian pengaruh mediasi dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. *Output specific indirect effects*

Variabel	T Statistics	P Values
Penempatan pegawai (X) -> Komitmen organisasional (Z) -> Kinerja pegawai (Y)	4,371	0,000

Sumber: *Output SmartPLS* 3.0 diolah 2022

Dalam Tabel 7, di atas bahwa pengaruh mediasi antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

d. Hipotesis 4 Pengaruh tidak langsung antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional mampu diperlihatkan pada hasil *t-statistik* 4,371 ≥ dari *t-tabel* 1,960 dan *p-value* ≤ dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memperkuat pengaruh penempatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai. Artinya dengan menempatkan pegawai yang disesuaikan dengan keterampilan pegawai akan mendoring meningkatnya komitmen organisasional yang akan berakiat pada meningkatnya kinerja pegawai. Ini sesuai dengan penelitian dari (Maimunah et al., 2020) bawah komitmen organisasional mampu sebagai mediasi antara penempatan pegawai terhadap kinerja pegawai. Semakin baik sistem penempatan yang dilakukan akan memberikan efek positif pada komitmen yang berakibat pada membaiknya kinerja pegawai.

SIMPULAN

Setelah melakukan uji hipotesis, maka diperoleh kesimpulan penelitian sebagai berikut:

Penempatan pegawai (X) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). artinya, proses penempatan yang baik, belum tentu akan meningkatkan kinerja pegawai. Penempatan yang dilakukan belum sepenuhnya berdasar pada latar belakang pendidikan, ini disebabkan karena keterbatasan SDM yang ada, mayoritas tingkat pendidikan pegawai masih level SLTA, ini sejalan dengan teori bahwa penempatan sebagai bentuk meletakkan pegawai pada tugas yang disesuaikan dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan lainnya sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu

meningkatkan kinerja, juga belaku sebaliknya, jika penempatan belum dilakukan sesuai dengan tingkat pendidikan, keterampilan, dan pengetahuan belum mampu meningkatkan kinerja pegawai (Sudiardhita et al., 2019).

Dalam mengantisipasi permasalahan tersebut, pihak pesantren setelah melakukan penempatan pegawai yang belum memenuhi latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dipersyaratkan adalah memberikan pemahaman dan pendampingan secara terus menerus kepada pegawai, memberikan kesempatan pegawai untuk meningkatkan pendidikannya. Dengan latar belakang pendidikan yang tinggi akan memberikan dampak pemahaman pegawai atas tugas yang diberikannya dan mampu mencari solusi apabila memiliki hambatan saat bekerja.

Penempatan pegawai (X) berpengruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Z), artinya semakin baik proses penempatan yang dilakukan oleh pesantren maka komitmen juga akan meningkat. Komitmen Organisasional akan meningkat jika dilakukan penempatan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dipunyai pegawai. Penempatan pegawai yang baik akan melahirkan komitmen organisasional pada keyakinan atas nilai-nilai yang dijunjung, komitmen atas kemauan mengerahkan seluruh daya yang dimilikinya, dan kemauan untuk tetap tinggal sebagai bagian dari pesantren.

Komitmen organisasional (Z) berpengruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). semakin tinggi komitemen pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Komitmen atas penerimaan nilai-nilai pesantren, kemauan untuk mengerahkan kerja terbaiknya, serta kemauan untuk tetap bertahan akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Meningkatkan komitmen organisasional harus terus dilakukan oleh pesantren, melalui berbagai kegiatan dan kesempatan yang diberikan oleh pesantren dengan melakukan penempatan yang sesuai dengan keahliah pegawai, memberikan penghargaan secara finansial atau non finansial, memberikan beasiswa, memberikan kesempatan yang luas untuk peningkatan diri dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pesantren, menciptkan suasana lingkungan yang kondusif, dengan kegiatan-kegiatan tersebut dimungkinkan akan menimbulkan Komitmen Organisasional yang akan berakibat pada kinerja pegawai.

Komitmen organisasional (Z) mampu menjadi mediasi antara penempatan pegawai (X) terhadap kinerja pegawai (Y). artinya penempatan pegawai yang disesuaikan dengan kompetensi dan kemampuan pegawai akan mendorong meningkatnya komitmen organisasional yang berakibat pada meningginya kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Azhari, A., & Wijaya, I. K. (2021). Pengaruh Penempatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (Lldikti) Wilayah Viii. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *6*(1), 88–97. https://doi.org/10.38043/jimb.v6i1.2957

Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2021). *No TitlePartial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 untuk Penelitian Empiris*.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. In *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponerogo.

Hanafi, C., & Sanosra, A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Dosen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini Ikip Pgri Jember. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, *8*(1), 94–111. https://doi.org/10.32528/smbi.v8i1.1769

Kesuma, F. D., Efendi, E., Julyanthry, J., & Nainggolan, L. E. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (Ppks) Unit Usaha Marihat. *Maker: Jurnal Manajemen*, *5*(2), 13–24. https://doi.org/10.37403/maker.v5i2.115

Lailatussaadah, L. (2015). Upaya Peningkatan Kinerja Guru. *Intelektualita*, *3*(1), 243106.

Maimunah, S., Subiyanto, E. D., & Herawati, J. (2020). Kolaborasi Penempatan Kerja Dan Komitmen Afektif Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia)*, *10*(1), 103. http://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/SMBI/article/view/3392

Mukhibat. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pondok Pesantren. *Forum Tarbiyah*, *10*(2), 179–184. https://media.neliti.com/media/publications/89719-ID-manajemen-sumber-daya-manusia-dalam-pond.pdf

Muslimat, A. (2020). The Effect of Placement and Career Development on Employee Performance of PT. Mandiri Karya in Jakarta. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, *10*(1), 183. https://doi.org/10.26858/jiap.v10i1.14135

Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi Pengelolaan SDM dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences (BECOSS) Journal*, *2*(1), 159–168. https://doi.org/10.21512/becossjournal.v2i1.6252

Paais, M. (2020). Penempatan Kerja, Pengalaman Kerja dan Kinerja Karyawan. *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, *1*(2), 247–260. https://doi.org/10.51135/publicpolicy.v1.i2.p247-260

Raharjo, K., Nurjannah, Solimun, & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, *31*(7), 1346–1367. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286

Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Rajawali Pres.

Setiawan, M. S. A., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, *7*(1), 20. https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28625

Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *2*(1), 16–30. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402

Soselisa, H., & Killay, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan TNS Kabupaten Maluku Tengah. *PUBLIC POLICY (Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis)*, *1*(1), 76–87. https://doi.org/10.51135/publicpolicy.v1.i1.p76-87

Sudiardhita, I. K. R. (2019). Placement , Career Development on Employee Performance With Job Satisfaction as Intervening Variables. *DLSU Business & Economics Review*, *28*(3), 73–80.

Sugiono, E. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Talent Management, dan Employee Placement terhadap Employee Engagement dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus RS Premier Bintaro Kota Tangerang Selatan, Indonesia*. *2011*.

Widodo, S. (2020). The Effect of Task Competence, Placement, and Organisational Commitment on Performance : A Study in Airforce Command and Staff College in Lembang, Bandung. *International Journal of Innovation, Creativity and Change (JICC), Scopus*, *11*(8), 681–697.

Widodo, Z. D., Wijiastuti, S., & Darmaningrum, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, *5*(1), 238. https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13157

Yani, A., Susilo, H., & Ruhana, I. (2016). PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA (Studi pada karyawan PT Perkebunan Nusantara X (PG Watoetoelis) Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, *30*(1), 178–185.

Zulhelmi, & Susanti. (2017). *Pengaruh Penempatan Karyawan, Tingkat Kedisiplinan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wirabeton Mix di Pekanbaru*. *5*(4), 463–475.