

# Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan Tenaga Pendidik Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Organisasi di Institusi Pendidikan

Rudy Kurnia<sup>1)\*</sup>, Nana Sutisna<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>[aggadhammo\\_kurnia@yahoo.co.id](mailto:aggadhammo_kurnia@yahoo.co.id), <sup>2)</sup>[sutisna.nana1966@gmail.com](mailto:sutisna.nana1966@gmail.com)

<sup>1)</sup>Universitas Buddhi Dharma

Jl. Imam Bonjol No 41 Karawaci Ilir, Tangerang, Indonesia

Jejak Artikel:

Upload: 04 Februari 2024;  
Revisi: 07 Februari 2025;  
Diterima: 07 Februari 2025;  
Tersedia online: 10 Februari 2025

*Keywords:*

*Competence;  
Organizational Commitment;  
Performance;  
Placement;  
Training*

## ABSTRAK

Analisis ini mengkaji bagaimana program pelatihan, tingkat kompetensi, dan sistem penempatan tenaga pendidik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka, dengan komitmen organisasi berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan tersebut. di institusi pendidikan yang berada di bawah naungan Perkumpulan Boen Tek Bio. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang melibatkan 150 tenaga pendidik di Universitas Buddhi Dharma dan institusi terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan penempatan tenaga pendidik memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja tenaga pendidik melalui komitmen organisasi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Penempatan tenaga pendidik yang tepat juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka. Komitmen organisasi terbukti memainkan peran sebagai penguat dalam hubungan antara pelatihan, kompetensi, penempatan, dan kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan wawasan strategis mengenai pentingnya pengoptimalan program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penempatan tenaga pendidik yang disertai dengan peningkatan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Temuan ini diharapkan menjadi panduan bagi manajemen institusi pendidikan dalam penyusunan kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kinerja pendidikan secara keseluruhan.

## PENDAHULUAN

Setiap organisasi membutuhkan berbagai fungsi dan peran sumber daya untuk mencapai tujuannya. Terdapat banyak sumber daya dalam sebuah organisasi, diantaranya adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga menjadi aspek penting dan strategis untuk mewujudkan tujuan organisasi (Fitriani et al., 2022; Sartika, 2024).

\* Corresponding author

Banyak penulis yang menyampaikan pendapatnya tentang pentingnya peran dan fungsi Sumber Daya Manusia, akan tetapi SDM yang dimaksud tersebut adalah SDM yang mempunyai pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap kerja (*attitude*) guna meningkatkan daya saing sebuah organisasi di tengah persaingan yang sangat ketat dengan para pelaku usaha lainnya di pasar (Fahmi, 2019; Fitriani et al., 2022; Sartika, 2024).

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang optimal tersebut, sebuah organisasi melaksanakan program Pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya secara terencana dan berkesinambungan dalam jangka panjang (Duha, 2020; Fahmi, 2019).

Secara umum Program Pelatihan dan pengembangan bagi SDM menjadi tugas penting bagi organisasi, yang dilatar belakangi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu : (1) manajemen sebuah organisasi menyadari sepenuhnya bahwa lingkungan bisnis sudah berubah dan penuh dengan persaingan, (2) manajemen sebuah organisasi perlu untuk meningkatkan kinerja SDM nya, (3). Sebuah organisasi perlu mendorong terciptanya efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja bagi seluruh SDM nya. Ketiga aspek tersebut ditujukan untuk membangun competitive advantage bagi sebuah organisasi agar mampu bertahan dalam jangka Panjang (Bahri & Chairatun Nisa, 2017; Milah, 2020; Pramaisela & Wahyuati, 2022)

Program pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh sebuah organisasi dilaksanakan selain untuk pengembangan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan sikap kerja (*attitude*), akan tetapi juga dilaksanakan untuk beberapa hal, yaitu mendorong terbangunnya *improvement* yang berkelanjutan (*continues improvement*), memperbaiki kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, menangani banyak keluhan dari pelanggannya dan menciptakan standar pelayanan kepada para pelanggannya. Menurut (Milah, 2020), pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang sebelumnya kurang baik.

Melalui kegiatan pelatihan karyawan tersebut, maka diharapkan akan terjadi peningkatan kompetensi bagi karyawan itu sendiri, atau dengan perkataan lain bahwa faktor yang dapat mendukung terhadap kinerja karyawan adalah kompetensi (Fauzi & Nugroho, 2024; Wasiman, 2021).

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dapat memberikan kinerja terbaik serta memiliki sikap yang sungguh sungguh dan professional untuk kemajuan Perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan (Rismawati et al., 2021) yang mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, karena mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Teori tersebut juga didukung oleh (Kadir et al., 2018) yang mengemukakan bahwa kompetensi berdampak positif dan signifikan pada hasil kerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seseorang, semakin besar kemungkinan mereka untuk mencapai target kerja dengan lebih efisien dan berkualitas.

Dengan pelatihan yang tepat maka dapat mendukung Tingkat kompetensi yang diperlukan oleh Perusahaan. Kedua program tersebut menuntut manajemen Perusahaan untuk menempatkan karyawan tersebut sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya Berdasarkan pengamatan langsung di lapangan, Fenomena awal yang di jumpai adalah bahwa kepemimpinan di Perkumpulan Boen Tek Bio dibagi kedalam 3 jenjang, yaitu Kepemimpinan pada organisasi Perkumpulan Boen Tek Bio, Kepemimpinan pada BPH dan Kepemimpinan di Rektorat dan institusi Pendidikan menengah.

Penempatan karyawan harus selaras dengan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan, serta berlandaskan prinsip “menempatkan individu yang sesuai pada posisi

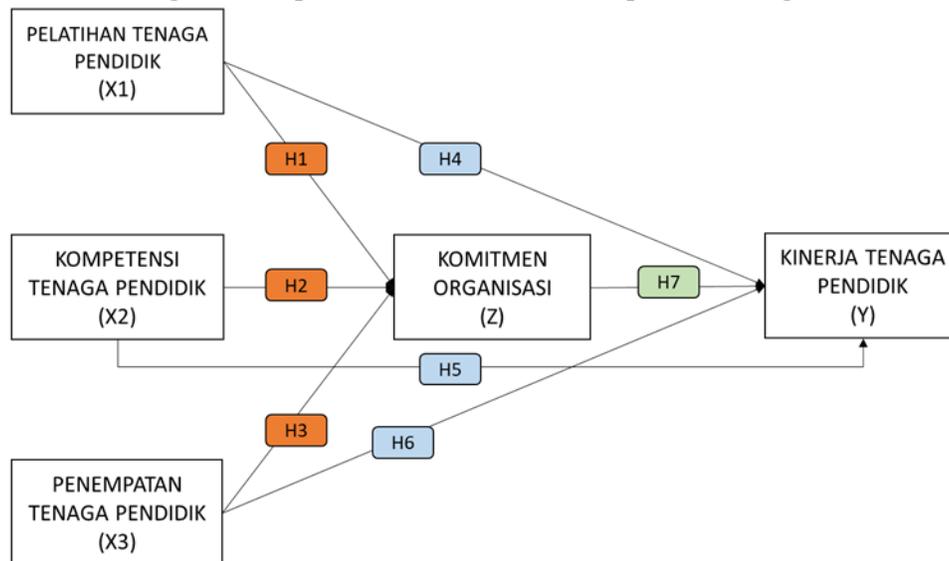
yang tepat” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job.*” Keselarasan antara kualifikasi dan kompetensi karyawan dengan tugas yang diberikan dapat meningkatkan motivasi kerja, menjaga stabilitas mental, serta mendukung pencapaian kinerja yang optimal. Selain itu, penempatan yang tepat juga berkontribusi dalam mendorong kreativitas dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. (Fitri et al., 2023) menyatakan bahwa kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang diembannya berpengaruh terhadap tingkat produktivitas, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas hasil kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh program pelatihan tenaga pendidik, kompetensi tenaga pendidik dan penempatan tenaga pendidik terhadap kinerja tenaga pendidik di institusi pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio; Menganalisis seberapa besar pengaruh pelatihan tenaga pendidik, kompetensi tenaga pendidik dan penempatan tenaga pendidik terhadap komitmen organisasi di institusi pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio; Menganalisis seberapa besar pengaruh komitmen organisasi pada insitusi pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio terhadap kinerja tenaga pendidik nya.

Dengan melakukan analisis terhadap berbagai pengaruh tersebut, maka manajemen pada insitusi pendidikan dibawah perkumpulan Boen Tek Bio dapat menyusun program pelatihan yang tepat yang mendukung terhadap kompetensi dan penempatan yang sesuai untuk mewujudkan kinerja tenaga pendidik yang optimal, Mengidentifikasi pengaruh langsung program pelatihan, kompetensi, dan penempatan pada kinerja.

## Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

- H1: Terdapat berpengaruh tidak langsung Pelatihan Tenaga Pendidik terhadap Kinerja Tenaga Pendidik diperlukan dukungan Komitmen organisasi di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.
- H2: Terdapat berpengaruh tidak langsung Kompetensi Tenaga Pendidik terhadap Kinerja Tenaga Pendidik diperlukan dukungan Komitmen organisasi di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.
- H3: Terdapat berpengaruh tidak langsung Penempatan Tenaga Pendidik terhadap Kinerja

Tenaga Pendidik diperlukan dukungan Komitmen organisasi di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.

- H4: Terdapat pengaruh langsung Pelatihan Tenaga Pendidik terhadap Kinerja tenaga pendidik di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.
- H5: Terdapat pengaruh langsung Kompetensi Tenaga pendidik terhadap Kinerja organisasi di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.
- H6 Terdapat pengaruh langsung penempatan Tenaga pendidik terhadap Kinerja organisasi di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.
- H7: Terdapat pengaruh langsung Komitmen organisasi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di Institusi Pendidikan dibawah Perkumpulan Boen Tek Bio.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel utama: pelatihan, kompetensi, penempatan, komitmen organisasi, dan kinerja. Sampel sebanyak 315 responden, yang merupakan tenaga pendidik di Universitas Buddhi Dharma dan institusi terkait. Jumlah ini dihitung berdasarkan pedoman (Joseph Franklin Hair et al., 2021), yang merekomendasikan jumlah sampel minimal 5 kali jumlah indikator total dalam model penelitian, yaitu  $63 \text{ indikator} \times 5 = 315$  responden. Pemenuhan jumlah sampel ini penting untuk memastikan kekuatan statistik yang memadai dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) serta meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.. Analisis data dengan SEM untuk menguji hubungan antar variabel (Christian M. Ringle et al., 2015; Ringle & Sarstedt, 2016; Wijaya, 2019).

Objek penelitian yang menjadi variabel bebas (independen) adalah Program pelatihan Tenaga Pendidik (X1), Kompetensi Tenaga Pendidik (X2), penempatan Tenaga pendidik (X3). Sedangkan yang menjadi variabel terikat (dependen) adalah Kinerja Tenaga Pendidik (Y) dengan Komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening.

**Tabel 1. Variabel Operasional**

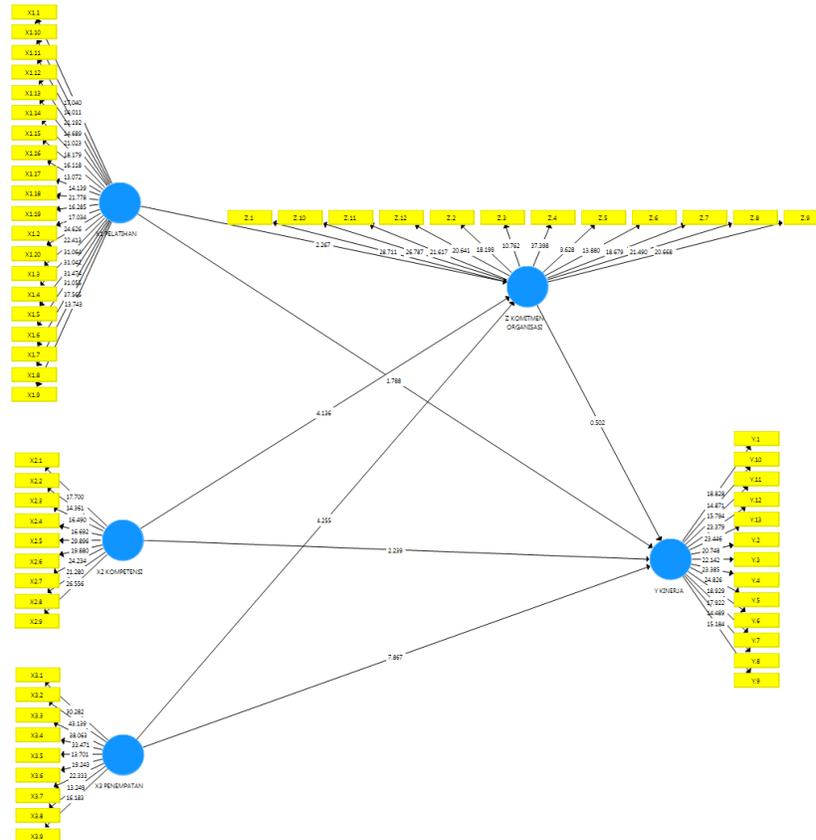
No.	Variabel	Indikator / Sub Variabel
1.	Pelatihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatih yang dipilih dapat memberikan materi pelatihan dengan baik dan benar.</li> <li>2. Pelatih memiliki kualifikasi yang memadai.</li> <li>3. Pelatih menguasai bidangnya.</li> <li>4. Pelatih profesional.</li> <li>5. Pelatih kompeten.</li> <li>6. Peserta diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu.</li> <li>7. Peserta mempunyai kualifikasi yang sesuai.</li> <li>8. Peserta pelatihan memiliki semangat yang tinggi.</li> <li>9. Peserta bersedia mengikuti pelatihan.</li> <li>10. Metode pelatihan menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif.</li> <li>11. Metode pelatihan sesuai dengan jenis materinya.</li> <li>12. Metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta pelatihan.</li> <li>13. Materi pelatihan sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia.</li> <li>14. Materi pelatihan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan.</li> <li>15. Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan.</li> <li>16. Pelatihan terkait dengan penyusunan rencana aksi (<i>action plan</i>)</li> <li>17. Pelatihan sesuai dengan penetapan sasaran.</li> <li>18. Penelitian mewujudkan hasil yang diharapkan.</li> <li>19. Tujuan Pelatihan dari disosialisasikan dahulu kepada peserta.</li> <li>20. Peserta memahami tujuan pelatihan .</li> </ol>

---

2.	Kompetensi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin.</li><li>2. Keterampilan sesuai dengan standar di tempat kerja.</li><li>3. Keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda.</li><li>4. Keterampilan untuk menyelesaikan tugas yang muncul di dalam pekerjaan.</li><li>5. Keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat.</li><li>6. Keterampilan mengambil Tindakan apabila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.</li><li>7. Keterampilan untuk bekerja sama.</li><li>8. Keterampilan untuk memelihara kenyamanan lingkungan kerja.</li><li>9. Keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.</li></ol>
3.	Penempatan	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seseorang yang bekerja sesuai dengan kriteria pendidikan dan keahliannya.</li><li>2. Seseorang dapat bekerja secara profesional.</li><li>3. Seseorang dapat bekerja dengan baik karena sudah terlatih di bidang yang ditekuninya.</li><li>4. Dengan pengetahuan kita mampu menghadapi masalah yang akan datang kedepannya.</li><li>5. Dengan pengetahuan kita dapat menyelesaikan masalah belajar dan pekerjaan.</li><li>6. Dengan keterampilan kita dapat menyelesaikan dengan langkah-langkah yang dapat kita kuasai.</li><li>7. Keterampilan dapat melatih atau melakukannya secara terus menerus sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah ada.</li><li>8. Kita mempunyai Kemampuan intelektual.</li><li>9. Kita mempunyai Kemampuan fisik sumber.</li></ol>
4.	Komitmen Organisasi	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Keinginan unt mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.</li><li>2. Kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.</li><li>3. kemauan untuk melakukan usaha atas nama organisasi.</li><li>4. Komitmen tinggi yg dilakukan karyawan dengan tetap tinggal dalam organisasi.</li><li>5. Komitmen alternatif yang mewakili ketersediaan alternatif pekerjaan.</li><li>6. Mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.</li><li>7. Karyawan yakin secara moral tetap bertahan dalam organisasi.</li><li>8. Karyawan wajib setia kepada Perusahaan.</li><li>9. tanggung jawab karyawan di tempat kerja</li><li>10. Kesetiaan mereka terhadap organisasi.</li><li>11. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat tetap bertahan.</li><li>12. Mereka merasa seharusnya untuk melakukannya dengan baik.</li></ol>
5.	Kinerja	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kuantitas pekerjaan menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu jelas.</li><li>2. Kuantitas pekerjaan kelompok sebagai persyaratan terukur.</li><li>3. Kuantitas pekerjaan menjadi standar pekerjaan.</li><li>4. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu.</li><li>5. Setiap karyawan dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas.</li><li>6. Setiap pekerjaan fokus kepada kualitas tertentu.</li><li>7. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda.</li><li>8. Setiap pekerjaan menuntut waktu yang berbeda sesuai dengan jenis pekerjaan.</li><li>9. Setiap pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu.</li><li>10. Setiap pekerjaan memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.</li><li>11. Karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.</li><li>12. Kemampuan kerja sama tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja.</li><li>13. Untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih.</li></ol>

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN



**Gambar 2. Outer Model**

*Outer Model* dalam penelitian ini memperlihatkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya, yang digunakan untuk mengukur validitas konvergen dalam model *Structural Equation Modelling* (SEM). Model ini terdiri dari lima variabel laten utama: Pelatihan, Kompetensi, Penempatan, Kinerja, dan Komitmen Organisasi, yang masing-masing diukur melalui sejumlah indikator yang direpresentasikan dengan *outer loading*.

Setiap variabel laten memiliki beberapa indikator yang memperlihatkan kekuatan hubungan antara indikator tersebut dengan variabel laten yang diukurnya. Nilai *outer loading* yang tinggi (di atas 0.7) menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur konstruk laten yang bersangkutan. Dalam model ini, nilai *outer loading* bervariasi antara 0.709 hingga 0.880, yang secara umum menunjukkan validitas konvergen yang baik.

Selain itu, model ini juga menampilkan hubungan struktural antara variabel-variabel laten, yang menunjukkan bagaimana Pelatihan, Kompetensi, dan Penempatan berkontribusi pada Kinerja, baik secara langsung maupun melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Dengan demikian, gambar *Outer Model* memberikan gambaran visual mengenai kualitas pengukuran dalam model SEM yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 2. Outer Loading**

	<b>Pelatihan</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Penempatan</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>
X1.1	0.781				
X1.10	0.740				
X1.11	0.775				
X1.12	0.733				
X1.13	0.761				
X1.14	0.782				
X1.15	0.765				
X1.16	0.723				
X1.17	0.727				
X1.18	0.732				
X1.19	0.732				
X1.2	0.775				
X1.20	0.778				
X1.3	0.803				
X1.4	0.824				
X1.5	0.834				
X1.6	0.843				
X1.7	0.847				
X1.8	0.867				
X1.9	0.735				
X2.1		0.722			
X2.2		0.721			
X2.3		0.716			
X2.4		0.722			
X2.5		0.821			
X2.6		0.728			
X2.7		0.791			
X2.8		0.743			
X2.9		0.762			
X3.1			0.833		
X3.2			0.880		
X3.3			0.867		
X3.4			0.847		
X3.5			0.728		
X3.6			0.753		
X3.7			0.785		
X3.8			0.723		
X3.9			0.736		
Y.1				0.787	
Y.10				0.730	
Y.11				0.788	
Y.12				0.786	
Y.13				0.791	
Y.2				0.801	
Y.3				0.807	
Y.4				0.803	
Y.5				0.802	
Y.6				0.763	
Y.7				0.756	
Y.8				0.721	
Y.9				0.739	
Z.1					0.785
Z.10					0.809
Z.11					0.779

Z.12	0.782
Z.2	0.764
Z.3	0.709
Z.4	0.842
Z.5	0.770
Z.6	0.725
Z.7	0.749
Z.8	0.806
Z.9	0.778

Model ini mengukur lima konstruk utama: Pelatihan, Kompetensi, Penempatan, Kinerja, dan Komitmen Organisasi. Semua konstruk diukur dengan sejumlah indikator yang memiliki nilai *outer loading* yang cukup tinggi, menunjukkan validitas konvergen yang baik. Untuk Pelatihan, indikator-indikatornya (X1.1 hingga X1.20) bernilai *outer loading* antara 0.723 hingga 0.867. Kompetensi (X2.1 hingga X2.9) bernilai *outer loading* antara 0.716 hingga 0.821. Penempatan (X3.1 hingga X3.9) memperlihatkan nilai *outer loading* yang sangat baik, antara 0.723 hingga 0.880. Kinerja (Y.1 hingga Y.12) bernilai *outer loading* antara 0.721 hingga 0.807, dengan sejumlah indikator sedikit lebih rendah. Komitmen Organisasi (Z.1 hingga Z.12) bernilai *outer loading* antara 0.709 hingga 0.842, yang memperlihatkan pengukuran yang baik untuk semua konstruk dalam model ini.

**Tabel 3. Construct Reliability and Validity**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Pelatihan	0.966	0.968	0.969	0.607
Kompetensi	0.901	0.903	0.919	0.560
Penempatan	0.927	0.928	0.940	0.635
Kinerja	0.945	0.946	0.951	0.601
Komitmen Organisasi	0.940	0.942	0.948	0.601

Semua konstruk dalam model ini menunjukkan hasil reliabilitas dan validitas yang sangat baik. Pelatihan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0.966, *rho\_A* 0.968, dan *Composite Reliability* 0.969, meskipun nilai AVE sebesar 0.607 sedikit lebih rendah dari ambang batas ideal 0.7, namun masih dapat diterima. Kompetensi juga menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0.901, *rho\_A* 0.903, *Composite Reliability* 0.919, dan AVE 0.560. Penempatan memiliki nilai reliabilitas yang sangat baik, dengan *Cronbach's Alpha* 0.927, *rho\_A* 0.928, *Composite Reliability* 0.940, dan AVE 0.635. Kinerja dan Komitmen Organisasi keduanya menunjukkan hasil reliabilitas yang sangat tinggi, dengan *Cronbach's Alpha* 0.945 dan 0.940, serta nilai AVE masing-masing 0.601, yang memperlihatkan validitas konvergen yang memadai. Secara keseluruhan, konstruk-konstruk ini menunjukkan reliabilitas yang sangat baik dan validitas konvergen yang cukup baik, dengan nilai AVE yang lebih dari 0.5.

**Tabel 4. Fornell-Larcker**

	Pelatihan	Kompetensi	Penempatan	Kinerja	Komitmen Organisasi
Pelatihan	0.779				
Kompetensi	0.667	0.748			
Penempatan	0.519	0.776	0.797		
Kinerja	0.590	0.791	0.836	0.775	
Komitmen Organisasi	0.645	0.790	0.741	0.723	0.775

Hasil *Fornell-Larcker Criterion* memperlihatkan bahwa semua konstruk dalam model ini memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk tersebut, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut dengan validitas diskriminan yang baik. Pelatihan memiliki nilai korelasi 0.779 dengan dirinya sendiri, sedangkan korelasi dengan konstruk lain lebih rendah, menunjukkan bahwa konstruk ini terpisah dengan baik dari yang lainnya. Kompetensi memiliki korelasi 0.748 dengan dirinya sendiri dan korelasi lebih rendah dengan konstruk lain, dengan korelasi tertinggi 0.791 dengan Kinerja. Penempatan menunjukkan korelasi 0.797 dengan dirinya sendiri dan korelasi yang lebih rendah dengan konstruk lain, seperti 0.776 dengan Kompetensi. Kinerja memiliki korelasi tertinggi 0.836 dengan Penempatan dan 0.775 dengan Komitmen Organisasi, sementara Komitmen Organisasi menunjukkan korelasi 0.775 dengan dirinya sendiri dan korelasi lainnya yang sedikit lebih rendah. Secara keseluruhan, validitas diskriminan konstruk-konstruk dalam model ini menunjukkan hasil yang memadai, di mana nilai AVE lebih tinggi dari korelasi antar konstruk.

**Tabel 5. Path Coefficients**

	Pelatihan	Kompetensi	Penempatan	Kinerja	Komitmen Organisasi
Pelatihan				0.103	0.212
Kompetensi				0.264	0.400
Penempatan				0.546	0.320
Kinerja					
Komitmen Organisasi				0.043	

Hasil korelasi antar konstruk menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bervariasi antara konstruk dalam model ini. Pelatihan memiliki korelasi positif yang relatif rendah dengan Kinerja (0.212) dan Komitmen Organisasi (0.103), menunjukkan pengaruh yang tidak terlalu kuat antara Pelatihan dengan kedua konstruk tersebut. Kompetensi memiliki korelasi yang lebih signifikan dengan Kinerja (0.400) dan Penempatan (0.264), memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi berdampak lebih besar pada Kinerja dan Penempatan dibandingkan dengan Pelatihan. Penempatan memiliki korelasi yang cukup kuat dengan Kinerja (0.546), yang menunjukkan bahwa semakin baik penempatan, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Sementara itu, Komitmen Organisasi hanya menunjukkan korelasi yang sangat rendah dengan konstruk lainnya, dengan nilai korelasi 0.043 dengan Kinerja, menandakan hubungan yang hampir tidak signifikan antara kedua konstruk ini. Secara keseluruhan, model ini menunjukkan hubungan yang bervariasi antara konstruk yang ada, dengan beberapa hubungan yang lebih kuat dibandingkan yang lain.

**Tabel 6. Total Effects**

	Pelatihan	Kompetensi	Penempatan	Kinerja	Komitmen Organisasi
Pelatihan				0.112	0.212
Kompetensi				0.281	0.400
Penempatan				0.560	0.320
Kinerja					
Komitmen Organisasi				0.043	

Hasil dari *Total Effects* yang ditampilkan dalam tabel menunjukkan pengaruh kumulatif antar konstruk dalam model. Pelatihan memberikan pengaruh yang relatif kecil terhadap Kinerja (0.212) dan Komitmen Organisasi (0.112), mengindikasikan bahwa pelatihan memiliki dampak yang tidak terlalu signifikan pada kedua konstruk tersebut. Kompetensi menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja (0.400) dan Penempatan (0.281), mengindikasikan bahwa

peningkatan kompetensi berkontribusi lebih besar terhadap kinerja dan penempatan. Penempatan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Kinerja (0.560), yang menunjukkan bahwa penempatan yang tepat berkontribusi besar pada peningkatan kinerja. Di sisi lain, Komitmen Organisasi hanya menunjukkan pengaruh yang sangat kecil terhadap Kinerja (0.043), yang menunjukkan hubungan yang hampir tidak signifikan antara kedua konstruk ini. Secara keseluruhan, pengaruh total antar konstruk menunjukkan bahwa Penempatan dan Kompetensi berdampak lebih signifikan terhadap Kinerja, sementara Pelatihan dan Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang lebih kecil dalam model ini.

**Tabel 7. *R Square***

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Kinerja	0.757	0.751
Komitmen Organisasi	0.690	0.684

Nilai *R Square* yang ditampilkan dalam Tabel 7 menggambarkan sejauh mana variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model yang digunakan. Kinerja memiliki *R Square* sebesar 0.757, yang menunjukkan bahwa sekitar 75.7% variasi dalam Kinerja dipengaruhi oleh variabel independen dalam model tersebut. Sementara itu, nilai *R Square Adjusted* untuk Kinerja adalah 0.751, yang telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dalam model. Nilai ini mengindikasikan bahwa model tetap memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan Kinerja, meskipun telah dilakukan penyesuaian terhadap kompleksitas model.

Komitmen Organisasi, bernilai  $R^2$  0.690, yang berarti 69% variabilitas dalam Komitmen Organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai *R Square Adjusted* untuk Komitmen Organisasi adalah 0.684, yang juga menunjukkan model ini memiliki kekuatan prediktif yang baik meskipun ada sedikit penurunan setelah penyesuaian. Secara keseluruhan, kedua konstruk ini menunjukkan nilai *R Square* yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa model ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan variabilitas pada Kinerja dan Komitmen Organisasi.

**Tabel 8. *F Square***

	<b>Pelatihan</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Penempatan</b>	<b>Kinerja</b>	<b>Komitmen Organisasi</b>
Pelatihan				0.023	0.080
Kompetensi				0.075	0.156
Penempatan				0.431	0.132
Kinerja					
Komitmen Organisasi				0.002	

Hasil dari *F Square* dalam Tabel 8 menunjukkan ukuran efek antara konstruk dalam model. Pelatihan memiliki pengaruh kecil terhadap Kinerja (0.080) dan Komitmen Organisasi (0.023), menunjukkan kontribusi yang relatif kecil dari pelatihan terhadap kedua konstruk tersebut. Kompetensi memberikan pengaruh kecil terhadap Penempatan (0.075) dan efek sedang terhadap Kinerja (0.156), memperlihatkan bahwa Kompetensi berkontribusi lebih besar pada Kinerja dibandingkan dengan Penempatan. Penempatan memberikan efek besar terhadap Kinerja (0.431), menunjukkan bahwa penempatan berdampak signifikan pada kinerja, sementara pengaruhnya pada Komitmen Organisasi (0.132) masih terhitung kecil. Terakhir, Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap Kinerja (0.002), yang mengindikasikan bahwa kontribusinya terhadap Kinerja tidak signifikan dalam model ini. Secara keseluruhan,

Penempatan adalah konstruk yang memberikan pengaruh terbesar terhadap Kinerja, sementara Pelatihan dan Komitmen Organisasi menunjukkan pengaruh yang relatif kecil.

**Tabel 9. Ringkasan Hasil Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Variabel	Nilai Path Coefficient	Signifikansi
H1	Pelatihan → Kinerja (melalui Komitmen Organisasi)	0.103	Signifikan
H2	Kompetensi → Kinerja (melalui Komitmen Organisasi)	0.264	Signifikan
H3	Penempatan → Kinerja (melalui Komitmen Organisasi)	0.546	Signifikan
H4	Pelatihan → Kinerja	0.112	Signifikan
H5	Kompetensi → Kinerja	0.281	Signifikan
H6	Penempatan → Kinerja	0.560	Signifikan
H7	Komitmen Organisasi → Kinerja	0.043	Tidak Signifikan

Dengan metode *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS), ditemukan bahwa semua jalur hubungan yang diuji, kecuali satu, berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Secara spesifik, pelatihan, kompetensi, dan penempatan kerja berdampak signifikan pada kinerja, baik secara langsung maupun sesuai komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Hasil menunjukkan bahwa pelatihan berdampak langsung pada kinerja sebesar 0.112 dan melalui komitmen organisasi sebesar 0.103. Sementara itu, kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 0.281 dan melalui komitmen organisasi sebesar 0.264. Adapun penempatan kerja memiliki pengaruh terbesar, baik secara langsung (0.560) maupun melalui komitmen organisasi (0.546). Penempatan karyawan yang tepat memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja dibandingkan dengan pelatihan dan kompetensi.

Namun demikian, hasil penelitian juga menemukan bahwa keterkaitan antara komitmen organisasi terhadap kinerja tidak signifikan (0.043;  $p > 0.05$ ). Meskipun komitmen organisasi kerap dianggap sebagai elemen krusial dalam mendorong peningkatan kinerja, dampaknya tidak cukup signifikan untuk secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, strategi pengembangan kinerja sebaiknya lebih difokuskan pada peningkatan penempatan karyawan, kompetensi, dan pelatihan, karena faktor-faktor tersebut terbukti memberikan dampak yang lebih signifikan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini memperlihatkan bahwa program pelatihan, kompetensi, dan penempatan tenaga pendidik berdampak signifikan pada kinerja tenaga pendidik, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Penempatan yang tepat, sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi masing-masing tenaga pendidik, juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi terbukti menjadi faktor penguat yang memperbesar dampak positif dari pelatihan, kompetensi, dan penempatan pada kinerja tenaga pendidik. Secara keseluruhan, menegaskan pentingnya pengoptimalan program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penempatan tenaga pendidik yang disertai dengan peningkatan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Hal ini memberikan wawasan strategis bagi institusi pendidikan dalam merancang kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja tenaga pendidik secara menyeluruh.

## REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian ini, beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik adalah dengan memperkuat program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, yang dapat meningkatkan kompetensi tenaga pendidik sesuai dengan kebutuhan pengajaran. Program pelatihan harus disesuaikan dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung peningkatan kinerja mereka. Selain itu, penempatan tenaga pendidik harus didasarkan pada kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki, dengan menerapkan prinsip "*the right man in the right place*" untuk memastikan bahwa setiap tenaga pendidik ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya, sehingga meningkatkan produktivitas dan hasil kerja. Penting juga untuk meningkatkan komitmen organisasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi tenaga pendidik agar lebih terikat pada tujuan dan nilai organisasi, yang akan memperkuat dampak positif terhadap kinerja. Terakhir, evaluasi dan pengawasan berkala terhadap efektivitas program pelatihan dan penempatan harus dilakukan untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik, serta menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan tantangan yang ada. Implementasi rekomendasi ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih produktif dan berkinerja tinggi.

## REFERENSI

- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Christian M. Ringle, Sven Wende, & Jan-Michael Becker. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
- Duha, T. (2020). *Motivasi untuk Kinerja*. CV. Budi Utama.
- Fahmi, I. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dan Kinerja*. Mitra Wacana Media.
- Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan

- Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>
- Fitri, M. A., MDK, H., & Putri, I. D. (2023). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 329–342. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.2912>
- Fitriani, D., E. H. J. FoEh, J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya MANUSIA). *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*, 3(2), 981–994. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i2.1190>
- Joseph Franklin Hair, G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, & Marko Sarstedt. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publishing.
- Kadir, M., Muhammad, S., & Nasrul. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (The Effect of Competence and Discipline of Work on Performance of Employees). *JUMBO (Jurnal Manajemen , Bisnis , Dan Organisasi)*, 2(2), 32–45.
- Milah, A. A. R. S. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja. *Repository Universitas Siliwangi*, 1–152.
- Pramaisela, R. B. D., & Wahyuati, A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(12).
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results the importance-performance map analysis. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1865–1886. <https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2015-0449>
- Rismawati, D., Hadian, D., Manik, E., & Titi, T. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 14(2), 83–93. <https://doi.org/10.55208/bistek.v14i2.234>
- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kesuksesan Organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 177–188.
- Wasiman. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Batam. *Jurnal Cafeteria*, 2(2), 28–36. <https://doi.org/10.51742/akuntansi.v2i2.355>
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian menggunakan SmartPLS 03*. Innosain.