ANALISIS JALUR HUBUNGAN MANAJEMEN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA, IKLIM ORGANISASI, LOYALITAS, DAN PRODUKTIVITAS KERJA PENGURUS PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN PROBOLINGGO

TESIS

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

Oleh:

Nur Hamida
NIM: 240106210007

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2026

ANALISIS JALUR HUBUNGAN MANAJEMEN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA, IKLIM ORGANISASI, LOYALITAS, DAN PRODUKTIVITAS KERJA PENGURUS PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN PROBOLINGGO

TESIS

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

Oleh:

Nur Hamida
NIM: 240106210007

PASCASARJANA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2026

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama	: Nur Hamida
NIM	: 240106210007
Program	: Magister (S-2)
Institusi	: Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul "**Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren Di Kabupaten Probolinggo**" secara keseluruhan adalah karya saya sendiri, kecuali bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 30 Agustus 2026

Saya yang menyatakan,



Nur Hamida

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Tesis dengan judul "Analisis Jalur Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo" yang ditulis oleh Nur Hamida (NIM: 240106210007) Magister Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang.

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Pembimbing I

Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
NIP. 196905262000031003

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.
NIP. 19720420200212*003*

Mengetahi
Ketua Program Studi

Prof. Dr. H. Moh. Padil, M. Pd. I
NIP. 196512051994031003

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis yang berjudul **"Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo"** yang disusun oleh Nur Hamida (240106210007) ini, telah diuji dalam ujian tesis pada tanggal 22 September 2026.

Dewan Penguji

Prof. Dr. H. Moh. Padil, M.Ag
NIP. 196512051994031003
Penguji Utama

Dr. Hj. Samsul Susilawati, M.Pd
NIP. 197606192005012005
Ketua Penguji

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

Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
NIP. 197204202002121003
Pembimbing II/ Penguji

Mengetahui.
Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrhim Malang

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

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi yang diterapkan dalam penulisan tesis ini mengacu pada pedoman transliterasi yang ditetapkan oeh surat Keputusan Bersama Mentri Agama RI dan Mentri Pendidikan dan Kebudayaan RI No.158 Tahun 1987 dan No. 0543b/U/1987 yaang diuraikan secara garis besar sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	Tidak dilambangkan	ز	=	Z	ق	=	q
ب	=	B	س	=	S	ك	=	k
ت	=	T	ش	=	Sy	ل	=	L
ث	=	S	ص	=	ş	م	=	m
ج	=	J	ض	=	D	ن	=	n
ح	=	H	ط	=	ţ	و	=	w
خ	=	Kh	ظ	=	ẓ	ه	=	h
د	=	D	ع	=	‘	ء	=	’
ذ	=	Ż	غ	=	G	ي	=	y
ر	=	R	ف	=	F			

B. Huruf Vokal

Vokal Pendek		Vokal panjang		Diftong	
ـَ	A	ـا	Ā	ـَيْ	Ay
ـِ	I	ـي	Ī	ـَوْ	Aw
ـُ	U	ـو	Ū	بَا	ba’

MOTTO

Dua kali Allah menegaskan bahwa setiap kesulitan pasti disertai dengan jalan keluar:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا

"Maka sesungguhnya beserta kesulitan ada kemudahan"
(QS. Al-Insyirah: 5)[1]

[1] Indriyati Putri, "Makna Inna Ma'al Usri Yusro: Harapan dan Kemudahan di Balik Kesulitan," dakwah by Mozaik Islam, 27 April 2026, https://mozaik.inilah.com/dakwah/makna-innamal-usri-yusro.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil'alamin, dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur yang tiada hentinya selalu penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat yang tiada terhitung yang dapat kita rasakan hingga detik ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada beliau Nabi besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita pada nikmatnya kehidupan yakni dengan adanya Islam dan iman. Tesis ini ku persembahkan untuk:

1. Orang tua saya Bpk. Junaidi dan Ibu Juhairiyah, kakak saya Siti Ftimah, serta kelurga besar saya yang senantiasa mendo'akan dan selalu mendukung saya dalam mengenyam pendidikan.
2. Dosen pembimbing I, Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., dan Dosen pembimbing II, Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag., atas bimbingan dalam penulisan tesis ini.
3. Seluruh dosen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmu, wawasan, serta pengalaman akademik yang menjadi landasan penting dalam penyusunan dan penyelesaian penelitin ini.
4. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, hingga tesis ini dapat terselesaiakan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Penulis ingin mengungkapkan rasa syukur yang tak terhingga kepada Allah SWT., atas segala rahmat, petunjuk, dan kekuatan-Nya yang memungkinkan penulis menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan dalam menempuh gelar Magister Pendidikan. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada panutan hidup kita Nabi Muhammad SAW., yang telah menjadi cahaya dalam kehidupan hingga saat ini.

Proses penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa tidaklah mudah. Berbagai tantangan, kelelahan, dan keraguan menghadang. Namun, dengan dukungan, motivasi, dan doa dari berbagai pihak, penulis dapat melangkah maju dan mengatasi setiap rintangan yang ada. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. dan para wakil rektor.
2. Direktur Pascasarjana, Prof. H. Agus Maimun, M.Pd. kami berterima kasih atas segala layanan dan fasilitas yang sangat baik, yang telah diberikan selama proses studi.
3. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H. Moh. Padil, M.Pd. dan Dr. M. Fahim Tharaba, M. Pd. terima kasih atas motivasi dan dukungan moral yang telah diberikan selama studi.
4. Dosen pembimbing Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., dan Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag. Penulis berterima kasih atas dukungan dan koreksi yang diberikan dalam penulisan Tesis.
5. Para dosen Pascasarjana, terutama jurusan magister manajemen pendidikan Islam, yang telah berbagi ilmu pengetahuan, wawasan, dan inspirasi untuk meningkatkan kualitas akademik penulis.
6. Semua staf dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang telah memberikan berbagai kemudahan dalam layanan akademik dan administratif selama menyelesaikan studi.

7. Orang tua dan keluarga penulis yang telah menjadi teladan, penuntun, dan pilar dalam kehidupan penulis, serta memberikan dukungan dan doa dalam setiap perjalanan penulis.
8. Teman-teman penulis yang setia menemani penulis, memberikan dukungan, dan menjadi tempat berbagi selama penulis menjalani perkuliahan.

Penulis sadar bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai setiap komentar, saran, dan kritik yang membangun terhadap penelitian ini

Malang, 10 September 2026

Penulis

Nur Hamida

240106210007

ABSTRAK

Hamida, Nur. 2026. Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo. Tesis, Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Pascasarjana Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing I: Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., Pembimbing II: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.

Kata Kunci: Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas Pengurus, Produktivitas Kerja

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan langsung manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi dan loyalitas terhadap produktivitas kerja, sekaligus menguji peran loyalitas pengurus sebagai variabel mediasi di Pondok Pesantren Kabupaten Probolinggo. Latar beakang penelitian dilandasi oleh posisi strategis pengurus pondok pesantren dalam pengelolaan operasional dan pelayanan santri, yang kerap dihadapkan pada tantangan pembagian tugas tidak merata, dan ketidakseimbangan beban kerja yang berdampak pada loyalitas maupun produktivitas kerja mereka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis korelasional. Populasi penelitian mencakup 236 pengurus dari empat pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo, yaitu PP Zainul Hasan Genggong, PP Darut Tauhid, PP Darul Lughah Wal Karomah, dan PP Subulus Salam. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan presisi 5% dan teknik *simple random sampling*, sehingga diperoleh 150-180 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup skala likert dan wawancara pendukung, lalu dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa produktivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh manajemen pengelolaan sumber daya manusia, tetapi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang kondusif dan tingkat loyalitas pengurus. Penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen pendidikan Islam dalam meningkatkan tata Kelola dan keberlangsungan pelayanan pondok pesantren.

ABSTRACT

Hamida, Nur. 2026. Analysis of Human Resource Management Management Relationship Paths, Organizational Climate, Loyalty, and Work Productivity of Islamic Boarding School Administrators in Probolinggo Regency. Thesis, Master of Islamic Education Management Study Program. Postgraduate of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Supervisor I: Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd., Supervisor II: Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag.

Keywords: Human Resource Management Management, Organizational Climate, Managerial Loyalty,

Work Productivity This researcher aims to analyze the direct relationship between human resource management management, organizational climate and loyalty to work productivity, as well as to examine the role of management loyalty as a mediating variable in the Probolinggo Regency Islamic Boarding School. The background of the research is based on the strategic position of the management of the Islamic boarding school in the management of operations and student services, who are often faced with the challenge of unequal division of duties, and workload imbalance that has an impact on their loyalty and work productivity.

This study uses a quantitative approach of correlational type. The research population includes 236 administrators from four Islamic boarding schools in Probolinggo Regency, namely PP Zainul Hasan Genggong, PP Darut Tauhid, PP Darul Lughah Wal Karomah, and PP Subulus Salam. The sample was determined using the Slovin formula with a precision of 5% and a simple random sampling technique, so that 150-180 respondents were obtained. Data collection was carried out through a closed-loop questionnaire on a likert scale and supporting interviews, then analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS).

Overall, this study emphasizes that work productivity is not only determined by the management of human resource management, but is also influenced by the conducive organization and the level of loyalty of the administrators. This research provides important implications for Islamic education management in improving the governance and sustainability of Islamic boarding school services.

الملخص

حميدة، نور .٢٠٢٦ .تحليل مسارات إدارة الموارد البشرية، المناخ التنظيمي، الولاء، وإنتاجية العمل لمديري المدارس الداخلية الإسلامية في منطقة بروبولينغو .أطروحة، برنامج دراسة ماجستير إدارة التعليم الإسلامي .دراسات عليا من جامعة الدولة الإسلامية مولانا مالك إبراهيم في مالانغ .المشرف الأول :البروفيسور الدكتور ه .سوجينغ ليستيو برابوو، ماجستير في البداكتور، المشرف الثاني :البروفيسور الدكتور ه .منير العبيدين، م.أ.غ .

الكلمات المفتاحية :إدارة الموارد البشرية، مناخ المنظمة، الولاء الإداري، إنتاجية العمل

يهدف هذا الباحث إلى تحليل العلاقة المباشرة بين إدارة إدارة الموارد البشرية، ومناخ التنظيم، والولاء لإنتاجية العمل، بالإضافة إلى دراسة دور ولاء الإدارة كمتغير وسيط في مدرسة بروبولينغو ريجنسي الإسلامية الداخلية . تستند خلفية البحث إلى الموقع الاستراتيجي لإدارة المدرسة الداخلية الإسلامية في إدارة العمليات وخدمات الطلاب، الذين غالبا ما يواجهون تحديا في تقسيم المهام غير المتكافئ، وعدم توازن عبء العمل الذي يؤثر على ولائهم وإنتاجيتهم في العمل .تستخدم هذه الدراسة نهجا كميا من النوع الترابطي.

يشمل الجمع البحثي ٢٣٦ إداريا من أربع مدارس داخلية إسلامية في بروبولينغو ريجنسي، وهم بي بي زين الحسن جنغونغ، بي بي داروت توحيد، بي دار اللوغا والكرومة، وبي بي سوبولس سلام .تم تحديد العينة باستخدام صيغة سلوفين بدقة5 ٪ وتقنية أخذ عينات عشوائية بسيطة، بحيث تم الحصول على ١٥٠- ١٨٠ مشاركا .تم جمع البيانات من خلال استبيان مغلق الحلقة على مقياس ليكرت ومقابلات داعمة، ثم تم تحليله باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بناء على المربعات الصغرى الجزئية .(SEM-PLS) بشكل عام، تؤكد هذه الدراسة أن إنتاجية العمل لا تتحدد فقط بإدارة إدارة الموارد البشرية، بل تتأثر أيضا بالتنظيم الملائم ومستوى ولاء الإداريين .يوفر هذا البحث تداعيات مهمة لإدارة التعليم الإسلامي في تحسين حوكمة واستدامة خدمات المدارس الداخلية الإسلامية.

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 7
D. Manfaat Penelitian 8
E. Hipotsis Penelitian 9
F. Ruang Lingkup Penelitian 11
H. Definisi Istilah 18
BAB II KAJIAN PUSTAKA 20
A. Produktivitas Kerja 20
1. Pengertian produktivitas kerja 20
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja 21
3. Produktivitas kerja pengurus dalam lingkungan pesantren 22
4. Indiktor produktivits kerja 23
B. Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia 25
1. Pengertian manajemen sumber daya manusia 25
2. Tujuan manajemen sumber daya manusia 26
4. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia 29
5. Pengelolaan MSDM dilingkungan pondok pesantren 30
6. Indikator manajemen sumber daya manusia 32
C. Iklim Organisasi 34
1. Pengertian Iklim Organisasi 34
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi 35
3. Iklim organisasi dalam konteks pesantren 36
4. Indikator iklim organisasi 37
D. Loyalitas Pengurus 39
1. Pengertian loyalitas 39
2. Faktor yang mepengaruhi loyalitas pengurus pesantren 40
3. Indikator loyalitas pengurus 41
E. Hubungan Antar Variabel 43

F. Kerangka Pikir Penelitian 52

BAB III METODE PENELITIAN 55

A. Pendekatan dan Jenis Peneltian 55

B. Lokasi dan Waktu Penelitian 55

C. Populasi dan Sample 56

D. Teknik Pengumpulan Data 57

E. Instrumen Penelitian 58

F. Teknik Analisis Data 63

BAB IV HASIL PENELITIAN 67

A. Gambaran Umum Responden 67

1. Jenis Kelamin 67

2. Lama Mengabdi 68

B. Deskripsi Variabel 69

1. Variabel Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia 69

2. Variabel Iklim Organisasi 70

3. Variable Loyalitas Pegurus 70

4. Variabel Produktivitas Kerja 71

C. Analisis Data PLS 72

1. Pengujian Outer Model 72

2. Pengujian Inner Model 80

3. Model Fit (*Goodness of Fit*) 84

4. Pengujian Hipotesis 85

BAB V PEMBAHASAN 89

1. Hubungan Langsung Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Produktivitas kerja 89

2. Hubungan Langsung Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja 91

3. Hubungan Langsung Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Loyalitas Pengurus 93

4. Hubungan Langsung Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Pengurus 95

5. Hubungan Langsung Loyalitas Pengurus terhadap Produktivitas Kerja . 96

6. Loyalitas Memediasi Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Produktivitas Kerja 97

7. Loyalitas Memediasi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja 99

BAB VI PENUTUP 102
A. Kesimpulan 102
DAFTAR PUSTAKA 106
LAMPIRAN 116
DAFTAR RIWAYAT HIDUP 119

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel Orisinalitas 15
Tabel 3.1. Populasi Pengurus Pondok Pesantren Kabupaten Probolinggo 56
Tabel 3.2. Alternative Jawaban 59
Tabel 3.3. Indiktor Variabel Penelitian..... 60
Tabel 4.1. Distribusi Jenis Kelamin Responden..... 67
Tabel 4.2. Distribusi Lama Mengabdi Responden 68
Tabel 4.3. Distribusi Jawaban Responden Variabel X1 69
Tabel 4.4. Distribusi Jawaban Responden Variabel X2 70
Tabel 4.5. Distribusi Jawaban Responden Variabel X3 70
Tabel 4.6. Distribusi Jawaban Responden Variabel Y..... 71
Tabel 4.7. Outer Model Sebelum Modifikasi..... 73
Tabel 4.8. convergent Validity Setelah Modifikasi 75
Tabel 4.9. Cross-Loading 76
Tabel 4.10. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE..... 78
Tabel 4.11.Fornel-Larcker Criterion 79
Tabel 4.12. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)..... 79
Tabel 4.13. Collinearity Among Indictor (VIF) 80
Tabel 3.14. Nilai R-square 81
Tabel 3.15 Nilai Path Coefficient..... 82
Tabel 5.16. Nilai Effect Size (F^2)..... 83
Tabel 5.17. Nilai Q-Predict 84
Tabel 5.18. Hasil Pengujian Model Fit..... 85
Tabel 5.19. Nilai T-Statistik dan P-Value 85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian 53
Gambar 4.1. Persentase Jenis Kelamin Responden 67
Gambar 4.2. Persentase Lama Mengabdi Respoden 68
Gambar 4.3. Outer Loading Tahap Awal 73
Gambar 4.4. Valliditas Konvergen Validity Setelah Modifikasi 74
Gambar 4.5. Diagram Jalur Bootstroping 86

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pendidikan, dakwah, dan kehidupan sosial masyarakat. Dalam menjalankan berbagai kegiatan tersebut, pondok pesantren membutuhkan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Pengurus pesantren memiliki posisi strategis karena terlibat secara langsung dalam pengelolaan kegiatan pesantren, pelayanan kepada santri, pelaksanaan program organisasi, serta keberlangsungan aktivitas kelembagaan. Oleh karena itu, pengelolaan pengurus menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan agar tujuan dan keberlangsungan pondok pesantren dapat tercapai secara optimal.

Produktivitas kerja pengurus menjadi salah satu aspek penting dalam keberhasilan pengelolaan pondok pesantren. Produktivitas kerja menunjukkan kemampuan pengurus dalam menghasilkan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi. Pengurus yang produktif akan mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, menggunakan sumber daya secara efektif, dan memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Sebaliknya, produktivitas yang rendah dapat menyebabkan pekerjaan tidak terselesaikan secara optimal dan menghambat pelaksanaan berbagai program pesantren. Penelitian mengenai produktivitas organisasi pada pondok pesantren menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi, termasuk loyalitas dan iklim organisasi, memiliki keterkaitan dengan produktivitas kerja.[2]

[2] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," *Jurnal Niara* 14, no. 3 (2022): 316, https://doi.org/10.31849/niara.v14i3.7425.

Manajemen pengelolaan SDM menjadi salah satu faktor yang penting dalam menigkatkan kemampuan dan produktivitas kerja pengurus. Pengelolaan SDM yang baik mencakup proses perencanaan, pembagian tugas, pengarahan, pengembangan kemampuan, pemberian penghargaan, dan evaluasi terhadap hasil kerja. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara baik dan terarah dapat memberikan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab pengurus, meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan, serta menciptakan kondisi yang mendukung keterikatan individu terhadap organisasi. Strategi pengelolaan sumber daya manusia juga dapat berperan dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas anggota organisasi.[3]

Dalam konteks pondok pesantren, manajemen pengelolaan sumber daya manusia memiliki karakteristik yang berbeda karena pengurus tidak hanya menjalankan pekerjaan berdasarkan hubungan kerja formal, tetapi juga berada dalam lingkungan yang memiliki nilai keagamaan dan pengabdian. Meskipun demikian, pengelolaan sumber daya manusia tetap diperlukan agar pembagian tugas, pengembangan kemampuan, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan dapat dilakukan secara lebih terarah. Pengelolaan yang kurang optimal dapat menyebabkan ketidakjelasan tugas, ketidakseimbangan beban kerja, rendahnya motivasi, dan pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas serta loyalitas pengurus. Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di lingkungan pesantren juga menunjukkan pentingnya pengelolaan SDM dalam mendukung keberlangsungan organisasi pesantren.[4]

Selain manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi merupakan faktor lain yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pengurus pondok pesantren. Iklim organisasi menggambarkan

---

[3] Ayi Supardi Ganda Wijaya, "Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan," *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik* 1, no. 2 (2023): 89, https://doi.org/10.55182/jimp.v1i2.527.

[4] Multasan, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN NUHIYAH PAMBUSUANG KECAMATAN BALANIPA KABUPATEN POLEWALI MANDAR" (SKRIPSI, UIN Alauddin Makassar, 2019).

kondisi dan suasana yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam menjalankan pekerjaan. Iklim tersebut dapat terlihat dari komunikasi antaranggota, dukungan pimpinan, kejelasan tugas, keterlibatan anggota, penghargaan, rasa keadilan, serta hubungan kerja yang terbentuk dalam organisasi. Iklim organisasi yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman bagi pengurus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Iklim organisasi yang baik juga dapat memperkuat loyalitas pengurus terhadap organisasi. Ketika pengurus memperoleh dukungan, komunikasi berjalan dengan baik, dan terdapat hubungan kerja yang harmonis, maka pengurus dapat merasa dihargai dan menjadi bagian penting dari organisasi. Kondisi tersebut dapat memperkuat keterikatan emosional dan komitmen pengurus terhadap pesantren. Penelitian mengenai komunikasi dan iklim organisasi menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan loyalitas kerja karena lingkungan organisasi yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja.[5]

Loyalitas pengurus dan produktivitas kerja memiliki keterkaitan yang penting dalam organisasi pesantren. Pengurus yang memiliki loyalitas tinggi cenderung memiliki kesediaan untuk melaksanakan tugas secara konsisten, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, menaati aturan organisasi, serta memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan pesantren. Loyalitas yang baik dapat mendorong pengurus untuk bekerja secara lebih optimal karena terdapat rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Dengan demikian, loyalitas pengurus dapat menjadi salah satu faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya keterkaitan antara loyalitas karyawan dan produktivitas organisasi pada lingkungan pondok pesantren.[6]

---

[5] Aidil Putra, "Pengaruh Komunikasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan," *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 3 (2023): 245–63, https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.199.

[6] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," *Jurnal Niara* 14, no. 3 (2022): 315–28, https://doi.org/10.31849/niara.v14i3.7425.

Permasalahan loyalitas pengurus menjadi semakin penting ketika organisasi menghadapi kondisi yang dapat menurunkan keterikatan individu terhadap lembaga. Penelitian pada Pesantren Al-Muslim Bireuen menunjukkan bahwa ketidak puasan terhadap kompensasi, beban kerja yang berat, dan kurangnya peluang pengembangan karier menjadi beberapa faktor yang dapat menyebabkan terjadinya turnover. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapatkan perhatian karena keberadaan pengurus yang memiliki loyalitas tinggi sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas dan kesinambungan pengelolaan pesantren.[7]

Produktivitas kerja pengurus pada dasarnya menunjukkan kemampuan pengurus dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan memperhatikan efektivitas, efisiensi, kualitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Produktivitas yang tinggi diperlukan agar berbagai program dan kegiatan pesantren dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun, produktivitas kerja tidak berdiri sendiri karena dapat dipengaruhi oleh bagaimana pengurus diperlakukan dan bagaimana kondisi organisasi tempat mereka menjalankan tugas. Dalam hal ini, loyalitas pengurus menjadi aspek penting yang dapat memperkuat hubungan antara pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, dan produktivitas kerja. Pengurus yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan keterlibatan dalam organisasi, menaati aturan, bertanggung jawab terhadap tugas, serta memberikan kontribusi secara konsisten. Loyalitas yang kuat juga dapat mendorong pengurus untuk tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan meskipun menghadapi berbagai tuntutan dan tantangan dalam menjalankan aktivitas kepesantrenan. [8]

---

[7] Ade jaya Sutisna dan Nurhayati Nurhayati, "Studi Faktor Penyebab Turnover dan Upaya Retensi SDM di Pesantren Al Muslim Bireuen," *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 15, no. 1 (2025): 84, https://doi.org/10.30863/ajmpi.v15i1.8329.

[8] Tesalonica I. Pitoy dkk., "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)," *Productivity* 1, no. 4 (2020): 340, https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/30072.

Hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan pengurus tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana organisasi menciptakan sistem pengelolaan dan lingkungan kerja yang mendukung. Manajemen sumber daya manusia yang baik dapat membantu organisasi dalam mengembangkan kemampuan dan mengarahkan pengurus sesuai dengan tugasnya. Sementara itu, iklim organisasi yang kondusif dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan mendukung. Kedua kondisi tersebut selanjutnya dapat memperkuat produktivitas kerja dan mendorong loyalitas pengurus.

Secara empiris, kondisi pengelolaan pengurus di pondok pesantren masih menunjukkan keberagaman. Sebagian pesantren telah memiliki pembagian tugas yang jelas dan komunikasi yang cukup baik, sementara pada pesantren lainnya masih ditemukan persoalan seperti pembagian tugas yang tidak merata, kurangnya evaluasi kinerja, keterbatasan anggaran, serta kurangnya penghargaan terhadap pengurus. Kondisi tersebut dapat memengaruhi semangat kerja dan loyalitas pengurus serta berhubungan dengan tingkat produktivitas kerja mereka terhadap pesantren. Sebaliknya, sistem manajemen yang lebih tertata dan suasana organisasi yang nyaman cenderung dapat mendukung terbentuknya komitmen dan keterikatan pengurus terhadap lembaga.

Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu wilayah yang memiliki keberadaan pondok pesantren dengan karakteristik dan sistem kepengurusan yang beragam. Pondok pesantren memiliki peran penting dalam pendidikan masyarakat sehingga pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus menjadi aspek yang relevan untuk dikaji. Semakin kompleks kegiatan pesantren, semakin diperlukan pengelolaan pengurus yang terarah agar berbagai kegiatan dapat berjalan secara efektif. Oleh karena itu, kondisi pengurus pesantren di Kabupaten Probolinggo menjadi konteks yang penting untuk mengetahui

hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja telah dilakukan, tetapi sebagian penelitian masih membahas variabel tersebut secara terpisah. Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di pondok pesantren. Misalnya, memiliki kesamaan dalam membahas pengelolaan sumber daya manusia, tetapi belum mengkaji iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja secara bersamaan. Sementara itu, penelitian mengenai iklim organisasi dan produktivitas pada pesantren juga memiliki perbedaan pada objek maupun variabel yang digunakan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang untuk melakukan penelitian yang mengintegrasikan beberapa variabel tersebut dalam satu model penelitian.[9]

Di kabupaten Probolinggo, pondok pesantren memegang peran sentral dalam pendidikan masyarakat. Banyak pesantren besar yang memiliki sistem kepengurusan yang kompleks, sehingga aspek manajemen dan iklim organisasi menjadi sangat berpengaruh terhadap kinerja dan loyalitas pengurus. Namun, masih terbatas penelitian komprehensif yang mengkaji pengaruh manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, dan produktivitas kerja secara simulatif terhadap loyalitas pengurus pesantren di daerah Proboliggo. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah **"Analisis Jalur Hubugan Manjemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo"**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

[9] Multasan, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN NUHIYAH PAMBUSUANG KECAMATAN BALANIPA KABUPATEN POLEWALI MANDAR."

1. Apakah ada hubungan manajemen pengelolan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
2. Apakah ada hubungan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
3. Apakah ada hubungan manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
4. Apakah ada hubungan iklim organisasi terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
5. Apakah ada hubungan loyalitas terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
6. Apakah loyalitas memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?
7. Apakah loyalitas memediasi hubungaan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.
2. Untuk mengetahui hubungan iklim orgnisasi terhadap produktiivtas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.
3. Untuk mengetahui hubungan manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.
4. Untuk mengetahui hubungan iklim organisasi terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

5. Untuk mengetahui hubungan loyalitas terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.
6. Untuk mengetahui loyalitas memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan prouktivitas kerja pengurus pondok pesantren di kabupaten Probolinggo.
7. Untuk mengetahui loyalitas memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

   Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan memperkaya wawasan khususnya mengenai pengaruh manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi refrensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian serupa.

2. Manfaat praktis

   a) Bagi Institusi

   Hasil penilitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan refrensi bagi mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, khususnya untuk mahasiswa Manajemen Pendidikan Islam mengenai pengaruh manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren.

   b) Bagi Pengelola Pondok Pesantren

   Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis dalam meningkatkan loyalitas pengurus melalui perbaikan sistem manajemen SDM, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, peningkatan loyalitas dan produktivitas kerja.

   c) Bagi Pengurus Pesantren

   Hasil penelitian ini mampu memberikan pengetahuan dalam memahami dan meningkatkan kinerja dalam hal-hal yang berkaitan

dengan manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. Sehingga dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kesiapan dalam menjalankan tugas organisasi di pesantren.

d) Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan dijadikan sebagai bahan rujukan mengenai pengaruh manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, dan loyalitas terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren.

E. Hipotsis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan *(conjectural)* tentang hubungan antara dua variable atau lebih, dan menghubungkan secara umum maupun khusus variable yang satu dengan variable yang lain. Hipotesis secara definitif dapat berarti jawaban sementara yang kebenarannya masih harus diuji dengan data yang diperoleh dari lapangan. Sebagai bagian dari metode ilmiah, hipotesis berperan sebagai alat untuk menerapkan teori yang sudah dirumuskan secara jelas dan bisa diuji secara langsung.[10]

Dari perumusan masalah tersebut, beberapa hipotesis dapat disusun untuk mendukung proses penelitian lebih lanjut meliputi hipotesis alternatif (H_a) dan hipotesis nol (H_0) yang berarti bahwa H_0 adalah nihil atau tidak ada. Maka dalam penelitian ini hipotesis yang terjadi adalah:

1. Hipotesis Alternatif (H_a)

H_a 1: terdapat hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_a 2: terdapat hubungan antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

[10] Dr Sulaiman Saat M.Pd dan Dr Sitti Mania M.Ag, *PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN: Panduan Bagi Peneliti Pemula* (PUSAKA ALMAIDA, 2020), 42–43.

H_a 3: terdapat hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_a 4: terdapat hubungan antara iklim orgnisasi terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_a 5: terdapat hubungan antara loyalitas terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_a 6: loyalitas memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di kabupaten probolinggo.

H_a 7: loyalitas memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di kabupaten probolinggo.

2. Hipotesis Nol (H_0)

H_0 1: tidak dapat hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_0 2: tidak dapat hubungan antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_0 3: tidak dapat hubungan antara manajemen pengeloaan sumber daya manusia terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_0 4: tidak dapat hubungan antara iklim organisasi terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_0 5: tidak dapat hubungan antara loyalitas terhadap produktivits kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

H_0 6: loyalitas tidak memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di kabupaten probolinggo.

H_0 7: loyalitas tidak memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di kabupaten probolinggo.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian dapat dilaksanakan secara optimal dan fokus, maka perlu adanya ruang lingkup penelitian. Ruang lingkup penelitian ini dibatasi:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dibeberapa pondok pesantren yang berada di wilayah Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur. Kabupaten Probolinggo dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu daerah dengan jumlah pondok pesantren yang cukup tinggi di daerah Jawa Timur, serta memiliki variasi karakteristik pesantren yang besar, mulai dari pesantren salaf, peasantren modern, dan pesantren terpadu. Dengan keberagaman bentuk manajemen dan struktur organisasi pesantren di wilayah Probolinggo memberikan konteks yang relevan untuk dikaji bagaimana pengelolaan manajemen sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas dapat memengaruhi produktivitas kerja pengurus.

2. Variable Penelitian

Variable adalah konsep yang memiliki berbagai nilai, dimana nilai itu dianggap memiliki perbedaan dengan konsep lainnya jika konsep tersebut dihubungkan dengan konsep yang lain.[11] Peneliti menetapkan variable ini untuk diteliti lebih lanjut, dengan tujuan memperoleh informasi dari objek tertentu yang kemudian dijadikan dasar dalam menyusun kesimpulan penelitian.

Penelitian ini melibatkana dua variable yaitu variable bebas *(independent variable)* dan variable terikat *(dependent variable)*.

a. Variable Bebas *(Independent Variable)*

---

[11] Muh Yani Balaka, *METODOLOGI PENELITIAN TEORI DAN APLIKASI*, 1 ed. (Penerbit Widina, 2022), 7, https://books.google.co.id/books?id=KlFmEQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=KL16KunNyp&lr&hl=id&pg=PA1#v=onepage&q&f=false.

Variable bebas adalah variable yang memengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variable lain (variable terikat). Variable ini dilambangkan dengan (X). Adapun variable bebas dalam penelitian ini adalah manajemen pengelolaan sumber daya manusia (X1), Iklim Organisasi (X2), dan Loyalitas (X3).

b. Variable Terikat *(Dependent Variable)*

Variable terikat adalah variable yang dipengaruhi atau menjadi akibat adanya variable lain (variable bebas) variable ini menjadi fokus utama penelitian yang nilainya bergantung pada variable bebas. Variable ini dilambangkan dengan (Y). Adapun variable terikat dalam penelitian ini adalah Produktivitas kerja.

G. Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian yang dilakukan peneliti berdasarkan pada hasil terhadap beberapa penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi persamaan serta analisis dalam penelitian tersebut. Hal ini bertujuan agar peneliti dapat melihat serta membandingkan antara penelitian yang dilakukan dengan peneliti lain.[12]

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan yang mana didalamnya akan menjelaskan tentang tujuan hasil penelitian yang relevan dengan penelitian yang akan dilaksanakan yaitu meliputi manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja. Penelitian-penelitian terdahulu disajikan dalam table orisinalitas sebagai berikut:

Ramarani, penelitian ini bertujuan bagaimana pengaruh pola komunikasi organisasi, loyalitas karyawan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja organisasi. Penelitian ini menggunakan penelitian pendekatan kuantitatif dengan sebanyak 86 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa pola komunikasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja, loyalitas karyawan memeliki pengaruh secara

[12] Ana Maritsa, "BAB I PENDAHULUAN," *Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 18, no. 2 (2021): 13, https://repository.unugiri.ac.id:8443/7564/3/BAB%20I.pdf.

langsung terhadap produktivitas kerja, iklim organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja.[13]

Azhari dkk., penelitian ini bertujuan bagaimana komunikasi dan loyalitas ustaz berpengaruh terhadap produktivitas kerja pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur dengan sebanyak 72 responden. Hasil penelitian membuktikan bahwa adanya pengaruh positif terhadap produktivitas kerja ustaz, secara simultan diperoleh kontribusi faktor-faktor komunikasi antar personal, loyalitas ustaz dan iklim organisasi terhdap produktivitas ustaz pada pondok pesantren.[14]

Multasan, penelitian ini bertujuan mengetahui manajemen dan kualitas SDM di pondok pesantren. Penelitian ini menggunakan penelitian kulitatif. Hasil penelitian membuktikan bahwa pondok pesantren Nuhiyah Pambusuang telah melakukan perencanaan SDM yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, perencanaan persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan, dan pengelolaan tenaga pendidik.[15]

Apipudin Apip dkk., penelitian ini bertujuan bagaimana pengaruh pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus pondok. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan pola kepemimpinan kiai terhadap kinerja pengurus, ada pengaruh yang signifikan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus, ada pengaruh yang signifikan secara simultan pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren terhadap pola pengurus pondok pesantren.[16]

---

[13] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.

[14] Azhari Azhari dkk., "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustaz dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen," *peusangan (Almuslim Journal of Education Management)* 1, no. 1 (2023): 43–52, https://doi.org/10.51179/psg.v1i1.2038.

[15] Multasan, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN NUHIYAH PAMBUSUANG KECAMATAN BALANIPA KABUPATEN POLEWALI MANDAR" (SKRIPSI, UIN Alauddin Makassar, 2019).

[16] Apipudin Apip dkk., "Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten

Dodi Muhammad Yusuf dan Jamilus, penelitian ini bertujuan bagaimana upaya pengembangan MSDM pada pesantren sebagai kelembagaan Islam. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menganalisis fenomena yang terjadi. Hasil penelitian menyatakan bahwa pesantren dituntut untuk meningkatkan kualitas agar mampu bersaing dengan lembaga Pendidikan lainnya, dengan mengembangkan SDM yaitu analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan penilaian kinerja.[17]

Sumarsi, penelitian ini bertujuan dalam pengembangan SDM berbasis karakter di Lembaga Pendidikan. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa: (1) pentingnya pengembangan karakter, karakter yang baik berkontribusi terhadap perkembangan personalita santri. (2) strategi implementasi yang efektif, hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang sistematis dan terencana untuk mencapai hasil pengembangan karakter yang diinginkan. (3) kesiapan SDM menjadi penentu dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.[18]

Sri Ekowati dan Siti Sa'adah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan manajemen SDM Islami dapat berkontribusi dalam memperkuat loyalitas dan retensi tenaga pendidik di sekolah, madrasah, maupun pesantren. Penelitian ini menggunkan pendekatan studi Pustaka yang berfokus pada pengumpulan, pengkajian, dan analisis litertur ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM Islami yang menekankan nilai keikhlasan, amanah,

---

Majalengka," *Edukasi: Journal of Educational Research* 2, no. 2 (2022): 161–81, https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i2.131.

[17] Dodi Muhammad Yusuf dan Jamilus Jamilus, "Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pesantren sebagai Kelembagaan Islam," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 24.2 (2024): 257–64, https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9157.

[18] Sumarsi, "MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS KARAKTER (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong)" (PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER, 2024).

keadilan, musyawarah, dan keteladanan kepemimpinan terbukti mampu meningkatkan loyalitas dan memperkuat retensi tenaga pendidik, meskipun masih terdapat tantangan terkait kesejahteraan finansial. Kesimpulan penelitian ini adalah manajemen SDM Islami tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan normatif, melainkan juga strategi praktis yang efektif dalam menciptakan komitmen jangka panjang, sehingga diperlukan integrasi antara nilai-nilai spiritual dengan strategi manajemen modern agar lembaga pendidikan Islam mampu menjaga keberlanjutan dan meningkatkan kualitas pendidiknya.[19]

Yusaini dan Indra Utama, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim kerja terhadap produktivitas kerja dosen perguruan tinggi swasta di provinsi Aceh. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan jumlah 313 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen.[20]

Table1.1 Tabel Orisinalitas

No	Judul Penelitian	Identitas	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas
1	Pengaruh Pola Pikir Komunikasi Organisasi, Loyalitas karyawan dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi pada Pondok	Ramarani (Jurnal Penelitian, 2022)	Sama-sama membahas tentang iklim organisasi dan produktivitas kerja di pesantren. Sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif.	Tidak meneliti tentang manajemen SDM dan loyalitas pengurus.	Menggunakan variabel Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia (X1), Iklim organisasi (X2), dan Loyalitas (X3). Menggunakan variabel

[19] Sri Ekowati dan Siti Sa'adah, "MANAJEMEN SDM ISLAMI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN RETENSI TENAGA PENDIDIK," *UNISAN JURNAL* 4, no. 8 (2025): 184–94, https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/4371.

[20] Yusaini Yusaini dan Indra Utama, "PENGARUH IKLIM KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA ACEH," *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 107–18, https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.979.

	Pesantren Al-Munawwarah di Kota Pekanbaru				Produktivitas kerja (Y) Olah data menggunakan *Software SmartPls* 4.0.
2	Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustadz dan Iklim Organisasi Terhadap produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen	Azhari Azhari, T. Sulaiman, dan Win Konadi (Jurnal penelitian, 2023)	Sama-sama meneliti iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas. Objek penelitian di pesantren.	Tidak meneliti Manajemen SDM, fokus pada ustadz bukan pengurus pesantren.	
3	Manajemen Sumber Daya Manusia Pondok Pesantren Nuhiya Pambusuang Kecamatan Balanipa Kabupaten Polewali Mandar	Multasan (Skripsi, 2019)	Sama-sama membahas manajemen SDM di pesantren.	Tidak meneliti iklim organisasi, produktivitas kerja, dan loyalitas. Menggunakan metode penelitian kualitatif.	
4	Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majelangka	Apipudin Apip, Ahmad Sukandar, dan Marwan Setiawan (Jurnal penelitian, 2022)	Sama-sama meneliti pengelolaan pesantren dan efeknya terhadap kinerja/ produktivitas.	Variabel utamanya kepemimpinan kiai bukan MSDM, iklim organisasi, dan loyalitas.	

5	Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pesantren Sebagai Kelembagaan Islam	Dodi Muhammad Yusuf dan Jamilatus (Jurnal penelitian, 2024)			
6	Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Karakter (studi di pondok pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Soorong provinsi Papua Barat dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendika Sorong)	Sumarsi (Disertasi, 2024)	Sama-sama menyoroti pengembangan SDM dan dampaknya pada komitmen/ loyalitas.	Tidak menggunakan variabel iklim organisasi dan produktivitas kerja, menggunakan metode penelitian kualitatif.	
7	Manajemen SDM Islami dalam Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Tenaga Pendidik	Sri Ekowati dan Siti Sa'adah (Jurnal penelitian, 2025)	Sama-sama meneliti MSDM dan loyalitas staf pengelolaan pesantren	Tidak meneliti iklim organisasi dan produktivitas kerja. Fokus pada mutu pendidikan, bukan loyalitas pengurus secara spesifik.	
8	Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Produktivitas	Yusaini dan Indra Utama (Jurnal	Sama-sama meneliti iklim organisasi	Tidak meneliti MSDM dan loyalitas.	

	Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Aceh	Penelitian, 2020)	dan produktivitas kerja	Penelitian dilakukan di perguruan tinggi.	

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan penelitian karena sebagian besar studi sebelumnya hanya mengkaji variable secara parsial, seperti iklim dan produktivitas kerja, komunikasi organisasi dan loyalitas, atau manajemen sumber daya manusia secara terpisah, dan lebih banyak berfokus pada guru atau tenaga pendidik dibandingkan pengurus pondok pesantren. Selain itu, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan manajemen pengelolaan sumber daya manusia dan iklim organisasi terhadap loyalitas dan implikasinya terhadap produktivitas kerja pengurus dalam satu model analisis. Penelitian terdahulu juga belum banyak yang menggunakan analisis jalur untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel dalam konteks pesantren sebagai organisasi, sehingga penelitian ini diperlukan untuk mengisi kekosongan tersebut.

H. Definisi Istilah

Agar analisis dan pembahasan dari penelitian ini lebih terfokus, peneliti membatasi pembahasan berdasarkan dengan definisi istilah sebagai berikut:

1. Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia

   Manajeman pengelolaan SDM adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mengatur, mengembangkan, dan memaksimalkan potensi individu dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Dalam konteks pondok pesantren, manajemen pengelolaan sumber daya manusia mencakup kegiatan rekrutmen pengurus, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian motivasi, dan pengembangan kompetensi berbasis nilai-nilai keislaman. Manjemen pengeloaan sumber daya manusia yang

baik akan menciptakan pengurus yang terampil, disiplin, dan memiliki komitmen tinggi dalam menjalani amanah dalam sebuah organisasi.

2. Iklim Organisasi

   Iklim organisasi adalah presepsi bersama antara para anggota organisasi mengenai lingkungan kerja, suasana, aturan, hubungan antar individu, dan dukungan yang mereka rasakan dalam menjalankan tugas. Iklim organisasi mencerminkan kondisi psikolog dan sosial yang dapat mempengaruhi perilaku, motivasi, serta kinerja anggota dalam organisasi. Iklim organisasi dalam konteks pondok pesantren sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai religius, kedekatan antara pengurus, pola kepemimpinan kiai, dan budaya pesantren yang mengajarkan kedisiplinan, kekeluargaan, dan keteladanan.

3. Loyalitas Pengurus

   Loyalitas pengurus adalah sikap kesetiaan, komitmen, dan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, sehingga seorang pengurus bersedia memberikan kontribusi yang baik, bertahan dalam jangka panjang, dan mengikuti aturan yang berlaku. Dalam pondok pesantren, loyalitas terlihat melalui kesediaan pengurus untuk melayani santri, mendukung visi misi pesantren, menjaga akhlak, serta tetap aktif meskipun menghadapi tantangan. Loyalitas yang tinggi akan memperkuat stabilitas organisasi dan mendukung keberlanjutan program pendidikan.

4. Produktivitas kerja

   Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang dalam menghasilkan output secara efektif dan efisien sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam konteks pesantren, produktivitas pengurus mencerminkan kualitas pelayanan terhadap santri, kelancaran semua kegiatan, ketertiban lingkungan, dan keberhasilah administrasi pesantren. Faktor yang memengaruhi produktivitas kerja adalah kemampuan, motivasi, pelatihan, kondisi kerja, dan dukungan organisasi.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Produktivitas Kerja

1. Pengertian produktivitas kerja

Produktivitas kerja merupakan seseorang atau kelompok dalam menghasilkan output secara optimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Menurut Simanjuntak dalam Maria Hakim, produktivitas adalah hubungan antara hasil nyata (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input), dimana semakin besar perbandingan output terhadap input, semakin tinggi tingkat produktivitas seseorang.[21]

Sedermayanti dalam Syafa Aura menyatakan bahwa produktivitas kerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga menghasilkan kerja yang unggul.[22] Bernardin & Russel dalam Kevin Putra Nugraha menjelaskan bahwa produktivitas adalah ukuran jumlah dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan individu dalam periode waktu tertentu dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.[23] Dengan demikian, produkktivitas kerja dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk menghasilkan kinerja terbaik melalui pemanfaatan waktu, keterampilan, dan sumber daya secara optimal.

---

[21] Maria Hakim, "Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Salah Satu Cabang Perusahaan Perbankan Di Kota Bandung)," *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 2, no. 1 (2020): 50, https://journal.unpas.ac.id/index.php/businesspreneur/article/view/2413.

[22] Syafa Aura, *Indikator Produktivitas Kerja Menurut Sedarmayanti*, 8 Juli 2024, https://www.kantorkita.co.id/blog/indikator-produktivitas-kerja-menurut-sedarmayanti-mengukur-kinerja-karyawan/.

[23] Kevin Putra Nugraha, "Pengaruh Budaya Organisasional, Lingkungan Kerja, dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Horison Ultima Riss Yogyakarta" (Skripsi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2020), https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/30077/15311097%20Kevin%20Putra%20Nugraha.pdf?sequence=1.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

Produktivias kerja merupakan suatu kegiatan untuk menciptakan karya tertentu baik berupa produk, ide atau gagasan, kemampuan oleh skill dan sebagainya yang disertai dengan usaha tertentu untuk menghasilakan karya secara terus-menerus. Adapun fator-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, diantaranya:

a) Faktor Internal
   1) Pendidikan dan keterampilan: tingkat pendidikan dan keahlian yang dimiliki karyawan sangat mempengaruhi kemampuan mereka dalam menjalankan tugas.
   2) Kesehatan: kesehatan fisik dan mental yang baik sangat penting agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien.
   3) Motivasi: dorongan internal seperti motivasi, keinginan untuk maju dan etos kerja yang kuat dapat meningkatkan semangat kerja.
   4) Sikap kerja: sikap positif dan komitmen terhadap pekerjaan menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja yang optimal.
   5) Pengalaman kerja: pengalaman yang sudah terakumulasi akan membuat karyawan lebih tampil dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan.[24]

b) Faktor eksternal
   1) Lingkungan kerja: kondisi fisik tempat kerja seperti pencahayaan, suhu, kebersihan dan tata letak ruang dapat mempengaruhi konsentrasi dan efesiensi.
   2) Manajemen dan kepemimpinan: gaya kepemimpinan yang baik, bijak kepada perusahaan yang mendukung dan hubungan yang baik dengan atasan.

[24] A. Z. F. Alfian Zein Fauzi dan S. M. Sumarzen Marzuki, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Bongkar/Muat Di Terminal Petikemas Surabaya" (PhD Thesis, STIA Manajemen dan Kepelabuhan Barunawati Surabaya, 2023), http://repositori.stiamak.ac.id/id/eprint/398/.

3) Peralatan dan teknologi: ketersediaan peralatan yang memadai dan pemanfaatan teknologi dengan baik dan tepat dapat membantu menyelesaikan tugas dan meningkatkan efisiensi.
4) Hubungan antar karyawan: mempunyai hubungan yang baik antar rekan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung.
5) Kompensasi dan penghargaan: sistem penghasilan, insentif dan pengakuan atas kinerja dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.[25]

3. Produktivitas kerja pengurus dalam lingkungan pesantren

Produktivitas kerja pengurus dilingkungan pesantren mencerminkan seberapa efektif dan efisien pengurus dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan, administrasi, dan pembinaan santri. Sehingga operasional pesantren berjalan lancar, pelayanan terhadap santri terpenuhi, dan tujuan pendidikan serta pembinaan karakter tercapai.

Penelitian di pondok pesantren Al-Furqon menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi menjadi bagian dari faktor internal yang berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja pengelola pesantren.[26] Sebagai bagian manajemen SDM, pengelolaan SDM di pesantren seperti pondok pesantren Yatim Al-Hanif memperlihatkan bahwa dengan sistem manajemen berbasis kompetensi, peran dan tanggung jawab pengurus menjadi lebih jelas dan bisa meningkatkan efisiensi tugas, motivasi, dan produktivitas kerja.[27]

---

[25] Nawa, *7 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja: Panduan Komprehensif – Nawadata Blog*, 15 Maret 2024, https://nawadata.com/blog/komprehensif-7-faktor-yang-mempengaruhi-produktivitas-kerja/.

[26] Zayudi Anwar dkk., "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Di Pondok Pesantren," *ADL ISLAMIC ECONOMIC* 5, no. 2 (2024): 154–66, https://doi.org/10.56644/adl.v5i2.126.

[27] Indra Januar Rukmana dkk., "Pengembangan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Di Pondok Pesantren Yatim Al -Hanif Ciputat," *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat : Kreasi Mahasiswa Manajemen* 5, no. 2 (2025): 66–70, https://doi.org/10.32493/kmm.v5i2.50099.

Penelitian lain di Pondok Pesantren Darunnajah mengungkapkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara beban kerja dan kinerja yang artinya produktivitas kerja pengurus juga dipengaruhi oleh seberapa tepat beban kerja dan seberapa besar motivasi mereka.[28] Oleh karena itu, produktivitas kerja pengurus pesantren tidak semata-mata soal banyaknya pekerjaan, melainkan kualitas pelaksanaan, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kesesuaian antara tugas dan kompetensi dimana semua faktor yang saling mempengaruhi dalam menciptakan kinerja pengurus yang optimal dan keberlangsungan pesantren.

4. Indiktor produktivits kerja

Produktivitas kerja tidak hanya diukur dari kuantitas hasil akhir, melainkan mencakup efisiensi proses dan efektivitas pencapaian. Untuk mengevaluasi sejauh mana pengurus mampu menjalankan tugasnya secara optimal, diperlukan parameter yang terukur dalam bentuk indikator-indikator spesifik.

Menurut Hakim, terdapat enam indikator produktivitas kerja, sebagai berikut:

a) Kemampuan: Memiliki kemampuan dan keterampilan untuk melakukan tugas serta profesionalisme dalam bekerja, hal ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan.
b) Meningkatkan hasil yang dicapai: Berusaha dalam meningkatakan hasil yang dicapai merupakan hal yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
c) Semangat kerja: Semangat kerja merupakan usaha untuk menjadi lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari

[28] Mastur dkk., "Improving Employee Performance Through Workload and Work Motivation at the Darunnajah Islamic Boarding School," *Journal of AppliedManagement Research* 03 (Januari 2024), https://jurnal.usahid.ac.id/jamr/article/view/1791/869.

produktif kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari setelahnya dengan hari sebelumnya.

d) Pengembangan diri: Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja dengan melakukan dan melihat tantangan. Karena, semakin kuat tantangannya, maka semakin baik dalam pengembangan diri yang dilakukan.
e) Mutu: Selalu berusaha dalam meningkatkan mutu dengan melakukan hal yang lebih baik dari sebelumnya. Hal ini merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjkkan kualitas kerja seseorang.
f) Efisiensi: Efisiensi ialah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Dimana masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang signifikan bagi karyawan.[29]

Menurut Henry Simamora dalam Lucia Maduningtias, indikator yang digunakan dalam penukuran prodktivitas kerja meliputi:

a) Kuantitas kerja: mengukur sejauh mana karyawan mampu mencapai target dari segi volume atau jumlah beban tugas yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
b) Kualitas kerja: mengukur kerapian, ketelitian, keandalan, dan tingkat kesesuaian hasil kerja terhadap standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi.[30]

Dalam penelitian ini, peneliti memilih untuk menggunakan indikator produktivitas kerja menurut Hakim. Pemilihan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa enam indikator yang

[29] Hakim, "Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Salah Satu Cabang Perusahaan Perbankan Di Kota Bandung)," 51.
[30] Lucia Maduningtias, "PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. MEDIAINDO SEJAHTERA DI JAKARTA," *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis* 21, no. 1 (2020): 21–30, https://doi.org/10.29103/e-mabis.v21i1.475.

ditawarkan meliputi kemampuan, peningkatan hasil, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi yang mampu mengukur produktivitas kerja secara lebih holistik dan komprehensif.

B. Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah orang-orang yang bekerja dan berperan penting dalam menjalankan sebuah organisasi, baik itu didalam lembaga maupun perusahaan. Mereka berfungsi sebagai aset penting, sehingga perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya agar semakin berkualitas. Secara umum, sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak dalam sebuah organisasi, baik intansi maupun perusahaan. Mereka berperan sebagai aset yang perlu dilatih dan dikembangkan kemampuannya. MSDM adalah salah satu sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi, mencakup semua orang yang melakukan aktivitas. [31]

Selanjutnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah istilah yang merujuk pada cara mengelola orang-orang dalam sebuah organisasi, baik itu individu, kelompok, maupun tim. Penting untuk memahami konsep ini dengan memulai dari tugas seorang manajer, dimana seorang manajer bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi dengan memandu dan mengarahkan kinerja para karyawan.[32]

Secara etimologi, *manajemen* beasal dari kata *to-mana-ge,* dalam *Webster's New Coolegiat Dictinary* kata *Manage* dijelaskan berasal dari bahasa Italii *"managgio"* dari kata *"managiare*" yang mana kata ini berasal dari kata latin manus yang berarti tangan

[31] Nurul Fika dan Anis Zohriah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Jambura Journal of Education Management* 5 (Maret 2024): 251, https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745.
[32] Iqbal Arraniri dkk., *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA* (Penerbit Insania, 2021), 6.

(hand). Kata *manage* dalam kamus tersebut diberi arti: membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus sebuah urusan, mencapai tujuan tertentu.[33]

Menurut Schuler dalam penelitin Reza Nurul Ichsan mengartikan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) yaitu mengakui bahwa tenaga kerja dalam organisasi adalah sumber daya yang sangat *penting*, yang berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen ini melibatkan beberapa fungsi dan kegiatan yang bertujuan memastikan bahwa SDM digunakan secara efektif dan adil, sekaligus memenuhi kebutuhan individu, organisasi, dan masyarakat.[34]

2. Tujuan manajemen sumber daya manusia

MSDM harus selalu dihubungkan dengan tujuan organisasi, karena tujuan utamanya adalah meningkatkan kontribusi yang produktif dari karyawan terhadap organisasi. Tujuan ini juga membimbing proses pembelajaran dan penerapan MSDM dalam organisasi, serta menjelaskan upaya-upaya terkait SDM yang dilakukan oleh manajer. Tujuan ini untuk menunjukkan bagaimana profesionalisme karyawan mendukunng upaya-upaya tersebut. Didalam organisasi, bagian SDM pada dasarnya ada untuk mendukung para manajer dan karyawan dalam menjalankan strategi organisasi.[35]

Beberapa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) meliputi:

---

[33] REZA NURUL ICHSAN M.M S. E. dkk., *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, 01 ed. (CV. Sentosa Deli Mandiri, 2021), 02, https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=p1MXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=msdm+menurut+para+ahli&ots=xfxTESbcGH&sig=jDMby7vhYaf__LNxgG3KT23KkVs&redir_esc=y#v=onepage&q=msdm%20menurut%20para%20ahli&f=false.

[34] Dr Edy Soetrisno M.Si, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Kencana, t.t.), 6.

[35] Rian Hidayat dan Sardin A. Anwar, "Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun)," *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah* 1, no. 2 (2022): 395, https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81.

a) Rekrutmen dan seleksi: pastikan organisasi memiliki karyawan yang memiliki kemapuan yang sesuai dengan tugas pekerjaan dengan melakukan proses perekrutan yang baik dan pemeriksaan yang teliti.
b) Pengembangan karyawan: memberikan pelatihan, belajar, dan pengembangan kepada karyawan agar mereka memahami dan memilliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik.
c) Motivasi dan retensi karyawan: membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan agar tetap bersemangat dalam bekerja, serta menerapkan strategi untuk menjaga karyawan tetap berada di organisasi.
d) Penilaian kinerja: melakukan pengecekan terhadap hasil kerja karyawan untuk mengetahui sejauh mana tujuan dicapai, menemukan bagian yang perlu diperbaiki dan memberikan saran yang baik dan membantu.
e) Manajemen konflik: mengelolah konflik antar karyawan dan manajemen dengan tujuan mempertahankan hubungan yang sehat dan produktif.
f) Penggajian dan penghargaan: Merancang sistem penggajian yang adil dan kompetitif, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
g) Perencanaan karir: Membantu karyawan merencanakan perkembangan karir mereka dalam organisasi, sehingga mereka memiliki visi jangka panjang tentang bagaimana mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
h) Kesejahteraan karyawan: Menjaga kesejahteraan fisik dan mental karyawan dengan menyediakan fasilitas dan program-

program yang mendukung kesehatan dan keseimbangan kerja-hidup.[36]

3. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

Menurut Nurul Fika dan Anis Zohriah manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang mencakup beberapa hal dan memiliki peran penting dalam menjalankan berbagai tugas tersbut.[37] Diantaranya:

a) Perencanan *(Planning)*

Perencanaan adalah cara untuk mengatur tenaga kerja scara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau lembaga pendidikan, sehingga bisa membantu mencapai tujuan lembaa pendidikan. Perencanaan ini dilakukan dengan menentukan program kependidikan/ kepegawaian.[38]

b) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi tersebut merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c) pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan/ tenaga pendidik, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan lembaga pendidikan, tenaga pendidik, dan masyarakat.

---

[36] Dwi, "Manajemen SDM: Pengertian, Tujuan Beserta Fungsinya," Agustus 2023, https://feb.umsu.ac.id/manajemen-sdm-pengertian-tujuan-beserta-fungsinya/.

[37] Nurul Fika dan Anis Zohriah, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan," *Jambura Journal of Educational Management*, 5 Maret 2024, 254, https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745.

[38] Fiqram Iqra Pradana dkk., "Penerapan Fungsi MSDM Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dalam Menyongsong Revolusi 4.0," *Journal of Management Branding* 1, no. 1 (2024): 45, https://doi.org/10.71326/jmb.v1i1.9.

Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) pengendalian

Pengendalian merupakan suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan/ tenaga pendidik agar mentaati peraturan yang ada di lembaga pendidikan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.[39]

4. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia

Ruang lingkup MSDM dilembaga pendidikan mencakup beberapa hal untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan SDM diantaranya:

a) Perencanaan

perencanaan adalah satu penentu dari program bagian SDM untuk membantu tercapainya visi, misi dan tujuan yang telah disusun oleh lembaga pendidikan.

b) pengadaan dan perekrutan

pengadaan dan perekrutan tenaga pendidikan harus dipilih dengan cermat dan sesuai dengan bidang kemampuan masing-masing yang memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas atau kewajiban dengan maksimal yang akhirnya akan berdampak kepada tercapainya tujuan lembaga pendidikan.

c) pembinaan dan pengembangan

dalam lembaga pendidikan pembinaan dan pengembangan sangat penting untuk dilakukan demi menjaga

[39] Siti Hapsah Pahira dan Rio Rinaldy, "Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi," *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 02 (2023): 814, https://pdfs.semanticscholar.org/1784/3291759a04a62b05c72100d6b415efa01482.pdf.

kualitas pendidik dalam perjalanan karir dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan seminar.

d) promosi dan mutasi

promosi tenaga pendidik yaitu perpindahan posisi kerja yang memperbesar kewenangan dan tanggung jawab karena jabatan yang lebih tinggi dalam suatu lembaga atau organisasi, sedangkan mutasi perpindaahan suatu pegawai dari satu tempat ketempat lainnya sesuai dengan kebutuhan suatu lembaga atau organisasi.

e) kompensasi dan penghargaan

kompensasi dan penghargaan adalah balas jasa yang diberikan kepada tenaga pendidik atau pegawai yang mempunyai kerja atau hasil yang mencapai target dengan memberikan sebuah reward penghargaan.

f) Pemberhentian

Pemberhentian disini adalah pelepasan seseorang dari tanggung jawab yang diputuskan oleh pemimpin karena hal sebab tertentu.[40]

5. Pengelolaan MSDM dilingkungan pondok pesantren

a) Ruang lingkup dan komponen MSDM di pesantren

Pengelolaan MSDM di pesantren mencakup berbagai fungsi manjerial yang dirancang untuk mengoptimalkan potensi tenaga pendidik, pengurus, dan staf administrasi agar pesantren dapat menjalankan misi pendidikan serta kegiatan pesantren secara efektif. Komponen utama yang sering diterapkan dalam lingkungan pesantren diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja,

[40] Suntama Putra dan Tuti Andriani, "Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan," *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023): 318.

kompensasi serta pemberdayaan terhadap pengurus.[41] Dalam perencanaan, manajemen menganalisis kebutuhan tenaga kerja (pengurus) berdasarkan kemampuan dalam melaksanakan program dan menyususn struktur kepengurusan.[42] Rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan pertimbangan kompetensi akademik, moral, dan kesesuaian dengan nilai pesantren, agar pengurus tidak hanya fokus pada kegiatan organisasi tetapi juga bisa menjadi teladan bagi para santri.[43]

b) Tujuan dan fungsi MSDM dalam konteks pesantren

Tujuan utama pengelolaan MSDM di pesantren adalah memastikan bahwa tenaga pendidik dan pengurus bukan hanya kompoten dalam akademik, tetapi juga memiliki integritas moral-spiritual dan kesetiaan pada visi-misi pesantren. Dengan manajemen SDM yang baik, pesantren mampu menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan mutu pendidikan, dan memastikan pembinaan karakter santri.[44]

Fungsi MSDM yang dijalankan dengan benar dapat mengadaptasi perubahan lingkungan di pesantren, misalnya tuntunan modernitas , kebutuhan akademik dan keagamaan, dan dinamika sosial. Pesantren yang menerapkan MSDM yang adaptif dan sistematis, akan lebih siap menghadapi tantangan zaman, mampu mengintegrasikan kurikulum keagamaan dan

---

[41] Norma Fitria dkk., "Human Resource Management in Islamic Boarding Schools: A Case Study at Pondok Pesantren Imam Muslim, North Sumatra," *Nizham Journal of Islamic Studies* 13, no. 02 (2025): 48, https://doi.org/10.32332/nizham.v13i02.11690.

[42] Nunung Witono, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN UTSMAN BIN AFFAN BATAM," *UNISAN JURNAL* 2, no. 2 (2023): 51, https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1195.

[43] Ibnu Kasir, "Pengololaan Sumber Daya Manusia Di Pesantren: Tantangan Dan Strategi Dalam Kontek Manajemen Pendidikan Di Dayah Jamiah Al Aziziyah Bate Iliek Samalanga," *Jurnal At-Tarbiyyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 5, https://doi.org/10.54621/jiat.v10i1.827.

[44] Afifurrohman dkk., "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Darussaam Blokagung Tegalsari Banyuwangi," *MERDEKA : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 3 (2024): 271, https://doi.org/10.62017/merdeka.v1i3.906.

umum, serta menjaga kualitas pendidikan dengan mempertahankan nilai tradisonal.[45]

c) Tantangan dan strategi pengelolaan MSDM di pesantren

Pelaksanaan MSDM di pesantren sering menghadapi beragam tantangan. Berdasarkan penelitian, beberapa masalah umum adalah: sistem SDM yang belum tersetruktur, kurangnya pelatihan berkelanjutan, minimnya evaluasi kinerja, rekrutmen yang kurang sistematis, serta keterbatasan sumber daya.[46]

Dalam mengatasi hal tersebut, strategi pengelolaan SDM yang disarankan diantaranya: menyususn sistem MSDM berbasis kompetensi, merancang prosedur rekrutmen dan seleksi yang jelas, menyediakan pelatihan profesional dan pembinaan karakter secara rutin, melakukan evaluasi kinerja dan umpan balik secara sistematis, serta membangun jalur karir dan program regenerasi pengurus.[47]

6. Indikator manajemen sumber daya manusia

MSDM merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu orgnisasi, karena berkaitan langsung dengan pengelolaan tugas, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Untuk mengetahui sejauh mana MSDM telah berjalan secara efektif, diperlukan indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja sumber daya manusia.

Indikator dari manajemen sumber daya manusia menurut Rizky Nuriyani Husaini dan Sutama mengemukakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk melihat pengelolaan sumber daya manusia meliputi:

---

[45] Sukarno Sukarno dan Kaito Murayama, "Designing Adaptive Human Resource Management In Pesantren: A Critical Study of Traditional Practices," *Edukasia Islamika* 10, no. 1 (2025): 5, https://doi.org/10.28918/jei.v10i1.10661.

[46] Sukarno dan Murayama, "Designing Adaptive Human Resource Management In Pesantren," 11.

[47] Rukmana dkk., "Pengembangan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Di Pondok Pesantren Yatim Al -Hanif Ciputat," 69.

a) Tugas kerja, yaitu rincian kegiatan yang harus dikerjakan oleh setiap anggota.
b) Kualitas kerja, yaitu hasil kerja yang terstandar dan sesuai dengan yang diinginkan.
c) Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari kerja setiap anggota.
d) Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja setiap anggota.
e) Efektifitas biaya, yaitu menggunkan biaya yang efisien.[48]

Sementara itu, menurut Ary Priharwantiningsih indikator Manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah perencaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.[49] Secara keseluruhan, keempat indikator ini saling berkaitan sebagai satu kesatuan proses, perencanaan menetapkan arah, pengorganisasian menyiapkan struktur dan sumber dayanya.

Menurut Hasibun dalam Abd Karim Amarullah dkk, indikator keberhasialan MSDM secara utuh tercermin dari 6 pelaksanaan sebagai berikut:

a) Pengadaan (*Procurement*)
b) Pengembangan (*Development*)
c) Kompensasi (*Compensation*)
d) Pengintegrasian (*Integration*)
e) Pemeliharaan (*Maintenance*)
f) Kedisiplinan dan pemberhentian (*Separation*)[50]

Berdasarkan beberapa teori tersebut, penelitian ini memilih indikator dari penelitian Rizky Nuriyana dan Husaini yang terdiri dari tugas kerja, kualitas kerja, kuantitas,dan

[48] Rizky Nuriyana Husaini dan Sutama Sutama, "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Instansi Pendidikan," *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan* 21, no. 1 (2021), https://doi.org/10.30651/didaktis.v21i1.6649.
[49] Ary Priharwantiningsih, "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Pada Sekolah Menengah," *Media Manajemen Pendidikan* 1, no. 3 (2019): 84–93, https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.4067.
[50] Abd Karim Amarullah dkk., "Urgensi Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga," *Attractive: Innovative Education Journal* 5, no. 2 (2023): 972–81, https://doi.org/10.51278/aj.v5i2.837.

efektivitas biaya. Indikator tersebut digunakan untuk mengambarkan bagaimana MSDM diterapkan dalam sebuah organisasi dan untuk menilai tingkat kinerja sumber daya manusia secara menyeluruh.

C. Iklim Organisasi

1. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Desi Ariani dkk, iklim organisasi adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Iklim organisasai adalah persepsi kolektif karyawan atau tenaga pendidik tentang lingkungan kerja mereka, yang dipengaruhi oleh praktik, prosedur dan nilai-nilai yang dianggap penting disuatu lembaga pendidikan.[51]

Menurut Simamora dalam Jufrizen bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi dapat mempengaruhi praktek dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda dengan keanekaragaman pekerjaan yang dijalankan atau sifat individu yang akan menggambarkan perbedaan dalam menjalankan tugas organisasi.[52]

Iklim organisasi merupakan pandangan anggota yang berkaitan dengn organisasi yang sudah maupun sedang terjadi didalam organisasi yang berdampak pada sikap atau perilaku. Jika iklim organisasi bisa tercipta seoptimal mungkin, maka bisa

---

[51] Desi Ariani dkk., "PENGARUH DISIPLIN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 1, no. 3 (2020): 271, https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.110.

[52] Jufrizen Jufrizen dan Hazmanan Khair, "Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior," *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 6, no. 1 (2023): 591, https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976.

membuat suasana kerja menyenangkan dan bekerja dengaan maksimal.[53]

Iklim organisasi berkaitan dengan keleluasaan dalam penyesuaian diri, penghargaan atas kerja yang baik, dan kejelasan pekerjaan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Robert Stringer dalam Riska Hasbi mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang dapat mempengruhi iklim organisasi, diantaranya:

a) Lingkungan eksternal

Faktor ini berasal dari luar batas organisasi yang bisa berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

b) Strategi organisasi

Kinerja pada suatu organisasi tergantung pada strategi, dimana energi yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diperlukan adalah strategi, yang mana strategi nanti akan menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda yang dapat memepengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

c) Pengaturan organisasi

Dalam organisasi terdapat kebutuhan tertentu yang seringkali dikerjakan oleh kelompok dalam organisasi. Setiap kelompok berkembang dalam organisasi dengan cara formal (kelompok kerja) dan informal (kelompok persahabatan atau kesamaan minat).

d) Kekuatan sejarah

[53] Jermias Meda dkk., "Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)," *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1, no. 2 (2022): 393, https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.50.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pula pengaruh kekuatan sejarahnya. Hal tersebut dapat membentuk persepsi terhadap kinerja masa lalu sebagai tolak ukur.

e) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang paling kursal dalam membentuk persepsi dan suasan lingkungan kerja secara signifikan. Dimana cara kerja seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya memliki dampak langsung terhadap iklim organisasi.[54]

3. Iklim organisasi dalam konteks pesantren

Iklim organisasi dalam pesantren merujuk pada presepsi bersama para pengurus, ustadz, dan santri terhadap suasana internal pesantren, yang tercermin melalui nilai-nilai, pola komunikasi, kedisiplinan, dan budaya religius yang melekat dalam kehidupan di pesantren. Sebagai lembaga pendidikan berbasis agama, pesantren memiliki karakter unik yang membuat iklim organisasinya sangat dipengaruhi oleh tradisi islam, kepemimpinan kyai, aturan dalam keseharian, dan solidaritas antar santri.[55] Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi pesantren yang positif ditandai dengan keterbukaan dalam berkomunikasi, hubungan interpersonal yang harmonis, disiplin, dan tetap menjaga nilai syariat.

Iklim organisasi juga dipengaruhi oleh struktur kerja pesanteren. Pesantren yang menerapkan sistem manajemen yang lebih formal (SOP, rapat rutin, pembinaan, dan evaluasi kerja) cenderung memiliki iklim kerja yang lebih positif, jelas, dan stabil.[56]

---

[54] Riska Hasbi dkk., "PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. FEDERAL INTERNATIONAL GROUP CABANG PALOPO," *E-Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia UMP*, 2020, 3, http://repository.umpalopo.ac.id/399/1/JURNAL%20201620096.pdf.

[55] Aulia Sholihat, "Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pengurus Pondok Pesantren MahasiswaNurul Hakim (Studi Korelasional Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Dalam Organisasi)" (Skripsi, Universitas Padjajaran, 2023), https://repository.unpad.ac.id/handle/kandaga/210310190007.

[56] Fitria dkk., "Human Resource Management in Islamic Boarding Schools," 52.

Namun, beberapa pesantren masih menghadapi tantangan, seperti beban kerja yang tidak merata dan sesuai, minimnya komunikasi, minimnya pelatihan, dan perbedaan generasi antar pengurus. Oleh karena itu, dibutuhkan keseimbangan antara tradisi pesantren dan manajemen modern agar iklim organisasi tetap kondusif.

4. Indikator iklim organisasi

Memahami konsep iklim organisasi belum cukup tanpa adanya alat ukur yang jelas. Karena iklim organisasi merupakan persepsi yang abstrak, diperlukan indikator-indikator spesifik agar kondisi lingkungan kerja dapat dinilai secara objektif dan terukur di lapangan.

Menurut Owodunni Tanwa dkk, mengukur iklim organisasi dengan Sembilan dimensi, diantaranya:

a) Struktur: presepsi anggota mengenai aturan, prosedur, regulasi, dan batasan birokrasi yang ada dalam organisasi.
b) Tangung jawab: perasaan dan keyakinan anggota bahwa mereka memiliki kebebasan dan wewenang dalam mengambil keputusan.
c) Penghargaan: sistem imbalan, pujian atau penghargaan yang diterima.
d) Risiko: kebebasan, dorongan atau tantangan untuk mengambil resiko dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas tanpa takut hukuman berlebihan.
e) Kehangatan: suasana kerja yang ramah, akrab, dan menyenangkan.
f) Dukungan: para pemimpin, atasan, dan rekan kerja saling membantu, peduli, dan siap memberikan dukungan ketika menghadapi kesulitan.

g) Standar kinerja: Penilaian terhadap penekanan atau ekspektasi perusahaan mengenai mutu dan target kerja yang harus dicapai oleh setiap anggota organisasi.
h) Konflik: perbedaan pendapat, ketidaksepakatan, atau situasi konflik dapat diatasi dan dihadapi secara terbuka tanpa menimbulkan suasana destruktif.
i) Identitas diri: Perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap organisasi, rasa bangga menjadi bagian dari kelompok, dan loyalitas terhadap tujuan bersama.[57]

Menurut Brown dan Leight dalam Ariani dkk, menyatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan, diantaranya:

a) Dukungan manajemen: sejauh mana pimpinan memberi dukungan, perhatian dan kepercayaan kepada bawahan.
b) Kejelasan: seberapa jelas peran, tanggung jawab dan harapan kerja yang diterima oleh karyawan.
c) Ekspresi diri: tingkatkan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk berkreasi, berpendapat dan mengekspresikan ide.
d) Kontribusi dan keterlibatan: sejauh mana karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan dianggap penting dalam organisasi.
e) Penghargaan: tingkat penghargaan terhadap hasil kerja, baik secara formal maupun informal.
f) Tantangan kerja: presepsi bahwa pekerjaan memberi tantangan yang memotivasi dan menstimulasi perkembangan diri.[58]

---

[57] Owodunni Tanwa dkk., "The Relationship between Human Resource Management Practices and Employees' Loyalty of the Nigerian Public Sector," *Albukhary Social Business Journal* 4, no. 1 (2023): 41–64, https://asbj.aiu.edu.my/main/article/view/59.
[58] Ariani dkk., "PENGARUH DISIPLIN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU," 2020, 271.

Penelitian ini memilih indikator dari penelitian Ariani dkk, dimana dimensi tersebut menggambarkan kondisi lingkungan kerja yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Iklim organisasi yang positif tercermin melalaui dukungan manajemen, kejelasan peran, kebebasan berekspresi, dan tantangan kerja yang mendorong untuk pengembangan diri.

D. Loyalitas Pengurus

1. Pengertian loyalitas

Loyalitas kerja merupakan sikap kesetiaan dan komitmen seorang individu terhadap organisasi yang tercermin melalui kesiapan dalam mematuhi aturan, menjaga nama baik lembaga, dan memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibun dalam Anjeika Wulan, loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi yang tercermin dari kesiapan membela dan mempertahankan organisasi dalam berbagai situasi.[59]

Sedangkan menurut Sudirman dalam Ainniya, menjelaskan bahwa loyalitas sebagai kesediaan karyawan memberikan kemampuan, waktu, pikiran, dan mejaga kerahasian organisasi dan tidak melakukan tindakan yang merugikan selama bekerja. [60] Hal ini menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya terkait durasi kerja, tetapi juga kualitas hubungan emosional dan moral karyawan terhadap organisasi.

Beberapa penelitian terbaru juga menyatakan bahwa loyalitas muncul ketika individu merasa puas, terlayani dengan baik

---

[59] Anjelika Wulan Tamba dkk., *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado*, 7, no. 1 (2018): 35, https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/21124/20835#:~:text=Pengertian%20Loyalitas%20Karyawan,orang%20yang%20tidak%20bertanggung%2Djawab.

[60] Ainniya Berlin Febriyanti, "Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Loyalitas pada Karyawan Bagian Produksi," *Character Jurnal Penelitian Psikologi* 11 (2024): 241–55.

oleh kepemimpinan, dan memiliki identifikasi positif terhadap organisasi.

2. Faktor yang mepengaruhi loyalitas pengurus pesantren

a) Budaya pesantren

Budaya pesantren yang religius, disiplin, dan menekankan nilai kebersamaan menjadi faktor utama yang membentuk loyalitas pengurus. Ketika pengurus merasa nilai pribadi mereka selaras dengan budaya lembaga, maka komitmen afektif akan meningkat sehingga mereka cenderung bertahan dan mengabdi lebih lama.[61]

b) Kepemimpinan kyai

Kiai sebagai figur sentral memiliki pengaruh besar terhadap loyalitas pengurus. Kepemimpinan yang karismatik, suportif, dan mampu memberikan teladan moral menciptakan hubungan emosional yang kuat sehingga pengurus menunjukkan loyalitas tinggi.[62]

c) Hubungan sosial antar pengurus

Hubungan sosial yang harmonis antar pengurus dan suasana kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan dan rasa memiliki, yang kemudian berdampak pada loyalitas. Ketika lingkungan kerja penuh kekeluargaan dan minim konflik, pengurus lebih mudah mempertahankan komitmen dan kesetiaan mereka.

d) Kesempatan pengembangan diri

Pelatihan, mentoring, dan pembinaan dalam pesantren memberi kesempatan pengurus mengembangkan ilmu,

---

[61] Gerald D. F. Lumingkewas, "IMPACT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LOYALTY ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AT BANK SULUT-GO TOMOHON BRANCH OFFICE," *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 7 (2019), https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24209.

[62] Rizky Maulana dkk., "Making Employee Loyalty: Impact Of Leadership And Job Satisfaction," *International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (IJHESS)* 3 (2024), https://ijhess.com/index.php/ijhess/article/view/1133/838.

keterampilan, dan pengalaman. Semakin besar peluang pengembangan diri, semakin besar pula sikap loyal yang terbentuk, karena pengurus merasa dihargai dan didukung.

3. Indikator loyalitas pengurus

Sebelum mengukur sejauh mana tingkat loyalitas pengurus dalam menjalankan roda organisasi, penting untuk memahami terlebih dahulu konsep dasar dan dimensi yang membentuk loyalitas itu sendiri. Loyalitas tidak muncul secara instan, melainkan hasil dari interaksi kompleks antara komitmen individu, iklim organisasi, dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang dirasakan oleh pengurus. Untuk memperoleh gambaran yang terukur dan objektif mengenai keterikatan tersebut, diperlukan tolak ukur yang jelas berupa indikator-indikator spesifik. Indikator inilah yang nantinya menjadi acuan dalam mengevaluasi tingkat loyalitas pengurus secara faktual di lapangan.

Indikator loyalitas menurut Fadzil dibagi menjadi tiga aspek utama sebagai berikut:

a) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.
b) Keinginan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi. Nilai dan tujuaan organisasi yang diyakini dan diterima oleh angota akan menginspirasi anggota untuk selalu melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.
c) Penerimaan untuk melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan organisasi, kesetiaan terhadap kriteria kepentingan tertentu yang mencapai tujuan organisasi[63]

Indikator loyalitas menurut Pitoy dkk mencakup beberapa aspek utama yang mencerminkan komitmen dan kesiapan individu

[63] Fazil Hanafi Asnora, "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk.," *JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI (JUMSI)*, 1 Januari 2024, 20–28, https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/download/6912/4573.

dalam melaksanakan kewajibannya, adapun indikator-indikator loyalitas adalah:

a) ketaatan dan kepatuhan *(Compliance)*: sikap patuh dan taat terhadap peraturan serta prosedur yang berlaku dalam organisasi.
b) Tanggung jawab (*Responsibility*): adanya rasa tanggung jawab pribadi atas hasil kerja dan pelaksanaan tugas yang diberikan.
c) Pengabdian: tingkat pengabdian individu dan kemauan untuk bertahan diperusahaan atau organisasi dalam berbagai kondisi.
d) Kejujuran: indikator penting yag ditandai dengan tidak menyalah gunakan kuasa atau wewenang yang dimiliki. [64]

Berdasarkan beberapa teori tersebut, peneliti memilih indikator dari penelitian Pitoy dkk yang terdiri dari ketaatan dan kepatuhan, tanggun jawab, pengabdian, dan kejujuran. Indikator ini mencerminkan tekad dan kesanggupan anggota untuk mentaati aturan, melaksanakan tugas dengan baik, serta memberikan tenaga dan pikiran untuk kemajuan perusahaan atau organisasi.

Dalam lingkup pesantren, indikator loyalitas pengurus dapat dilihat dari beberapa aspek utama, yaitu kesetiaan, ketaatan terhadap peraturan, disiplin, tekun menjalankan tugas, mengabdi dalam jangka panjang, tanggung jawab, partisipasi aktif dalam setiap kegiatan, bangga menjadi bagian dari pesantren, dan keinginan untuk tetap bertahan di organisasi. Kesetiaan tercermin dari sikap pengurus yang menjaga nama baik pesantren serta mendukung setiap kebijakan yang ditetapkan pimpinan.[65]

---

[64] Pitoy dkk., "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)," 340.
[65] Rizky Maulana dkk., "Making Employee Loyalty: Impact Of Leadership And Job Satisfaction," *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences* 3, no. 6 (2024), https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i6.1133.

E. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan manajemen pengelolaan sumber daya manusia dan produktivitas kerja

Penerapan manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi fokus adalah perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatiham dan pengembangan, kompensasi dan penilaian kinerja. Produktivitas kerja yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan kontribusi terhadapan pencapaian tujuan organisasi.[66]

Secara teoritis, hubungan anatara manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja didukung oleh *resource-based view* dan teori organisasi yang menekankan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat menghasikan keunggulan kompetetif. Penerapan SDM yang baik dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kinerja yang kondusif untuk produktivitas kerja yang tinggi.[67]

Pengelolaan SDM yang baik akan memberikan kondisi yang memungkinkan pengurus bekerja secara optimal. Ketika pembagian tugas dilakukan secara jelas, kemampuan pengurus dikembangkan, pekerjaan dievaluasi, dan pengurus memperoleh dukungan yang sesuai, maka pengurus akan lebih mudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Kejelasan tersebut dapat mengurangi kesalahan, meningkatkan efektivitas penggunaan waktu dan tenaga, serta meningkatkan kualitas pekerjaan. Sebaliknya, pengelolaan SDM yang kurang baik

---

[66] Ripan Maldini dkk., "PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT NIKKATSU ELECTRIC WORKS KOTA BANDUNG," *Jurna of Administration and Education Mangement* 6, no. 2 (2023), https://doi.org/10.31539/alignment.v6i2.6941.

[67] Oktavia Anggraini dan Hendra Riofita, "PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DI INDUSTRI KREATIF," *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi* 4, no. 3 (2024): 37–46, https://doi.org/10.55606/jurimea.v4i3.843.

dapat menyebabkan ketidakjelasan tugas dan rendahnya optimalisasi kemampuan pengurus. Dengan demikian, semakin baik manajemen pengelolaan SDM, semakin tinggi produktivitas kerja pengurus pondok pesantren**.** Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap produktivitas kerja

2. Hubungan iklim organisasi dan produktivitas kerja

Dalam penelitian ini iklim organisasi mengambarkan presepsi individu terhadap kondisi lingkungan kerja, seperti pola komunikasi, dukungan dari pimpinan, kejelasan posisi, dan hubungan antar anggota. Produktivitas kerja merupakan variable yang menghasilkan output kerja yang efektif dan efisien sesuai dengan standar dan tujuan organisasi. Hubungan kedua varible ini banyak dikaji dalam konteks organisasi publik maupun privat.[68]

Secara teoritis, hubungan ini didukung oleh teori perilaku organisasi dan *social exchange theory*, bahwa iklim organisasi yang sehat dapat menciptakan rasa keterlibatan, kepercayaan, dan penghargaan pada karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan prouktivitas. Teori ini menyatakan bahwa lingkungan kerja yang positif memperkuat motivasi intrinsik karyawan.[69]

iklim organisasi yang positif dapat memberikan dukungan psikologis dan operasional kepada pengurus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengurus yang mendapatkan dukungan pimpinan, memahami tugas dengan jelas, dapat berkomunikasi secara terbuka, dan merasa dilibatkan dalam organisasi akan lebih mudah

[68] Desi Ariani dkk., "PENGARUH DISIPLIN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU," *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 1, no. 3 (2020): 268–79, https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.110.

[69] Liu Yiming dkk., "Effects of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction and Psychological Well-Being: The Role of Technological Influence in Chinese Higher Education," *BMC Psychology* 12, no. 1 (2024): 536, https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3.

berkonsentrasi terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat mendorong pengurus menggunakan waktu dan kemampuan secara lebih efektif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan kualitas dan ketepatan waktu yang lebih baik. Sebaliknya, iklim yang penuh konflik, kurang komunikasi, dan minim dukungan dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi produktivitas kerja pengurus pondok pesantren**.** Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: iklim organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

3. Hubungan manajemen pengelolaan SDM dan loyalitas pengurus

Dalam kajian hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dan loyalitas kerja, kedua variable ini didefinisikan secara jelas sebagai variable independent. Variable penerapan manajemen sumber daya manusia seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, dan strategi MSDM lainnya. Sedangan variable loyalitas kerja yang mencakup komitmen karyawan, niat untuk tetap tinggal, dan keterikatan secara emosional terhadap organisasi.[70]

Secara teoritis, hubungan ini didasarkan pada teori *social exchange* dan *resource base view*, dimana penerapan manajemen sumber daya manusia dilihat sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan yang memiliki keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Penerapan SDM yang efektif, seperti pelatihan, kompensasi yang adil dan penilaian yang akurat dapat meningkatkan persepsi dukungn organisasi yang dapat memperkuat loyalitas kerja secara psikolog.[71]

---

[70] Tanwa dkk., "The Relationship between Human Resource Management Practices and Employees' Loyalty of the Nigerian Public Sector."

[71] Juraj Tej dkk., "Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees," *Sustainability* 13, no. 24 (2021): 13923, https://doi.org/10.3390/su132413923.

Pengurus akan lebih mudah memiliki loyalitas ketika organisasi memberikan perlakuan yang baik dan memenuhi kebutuhan mereka dalam menjalankan tugas. Pengurus yang memperoleh tugas yang sesuai, arahan yang jelas, kesempatan mengembangkan kemampuan, dan penghargaan terhadap kontribusinya akan merasa bahwa keberadaannya memiliki arti bagi organisasi. Perasaan dihargai tersebut dapat berkembang menjadi rasa memiliki dan kesediaan untuk mempertahankan keterlibatan dalam pondok pesantren. Loyalitas kemudian dapat diwujudkan melalui kepatuhan, tanggung jawab, kesediaan memberikan kontribusi, dan keinginan untuk menjaga nama baik organisasi. Oleh karena itu, semakin baik manajemen pengelolaan SDM, semakin tinggi loyalitas pengurus pondok pesantren. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

H3: manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren.

4. Hubungan iklim organisasi dan loyalitas pengurus

Iklim organisasi merupakan variabel yang diidentifikasi dengan kondisi dan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan melalui interaksi, komunikasi, dukungan atasan, dan budaya internal dalam organisasi. Sedangkan loyalitas kerja yang mencakup komitmen anggota terhadap organisasi, identifikasi pribadi dengan nilai organisasi, kesetiaan untuk tetap bekerja dan berkontribusi secara berkelanjutan.[72]

Secara teori hubungan ini didukung oleh pendekatan *social exchange theory* dan teori *work environment*, yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif menciptakan rasa dihargai dan dukungan di kalangan karyawan, sehingga dapat meningkatkan

[72] Aries Yulianto dan Devi Martina, "HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN E-COMMERCE DI JAKARTA," *Jurnal Psikologi* 16, no. 01 (2018), https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/psiko/article/view/2354.

keterikatan secara emosional, komitmen, dan loyalitas terhadap organisasi. Dimana kerja yang kondusif dan komunikatif dapat membantu memperkuat kepercayaan dan identifikasi karyawan terhadap tujuan organisasi.[73]

Pengurus yang merasakan iklim organisasi yang positif akan cenderung memiliki pengalaman yang lebih baik selama menjalankan tugas. Dukungan pimpinan membuat pengurus merasa diperhatikan, komunikasi yang terbuka membuat mereka merasa didengar, kejelasan tugas membuat mereka merasa memiliki arah kerja, sedangkan penghargaan membuat kontribusi mereka terasa bernilai. Perasaan tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pondok pesantren dan mendorong pengurus untuk tetap terlibat dalam organisasi. Sebaliknya, iklim yang tidak kondusif dapat menimbulkan ketidaknyamanan dan mengurangi keterikatan pengurus. Dengan demikian, semakin positif iklim organisasi, semakin tinggi loyalitas pengurus pondok pesantren. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: iklim organisasi berpengaruh terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren.

5. Hubungan loyalitas dan produktivitas kerja

Loyalitas merupakan bentuk keterikatan dan kesetiaan individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui komitmen, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan kesediaan untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pesantren, loyalitas tidak hanya terbentuk dari hubungan kerja secra formal, tetapi juga dapat berkaitan dengan nilai pengabdian, rasa memiliki, komitmen moral, dan keterikatan emosional terhadap pesntren. Pengurus yang memiliki loyalitas tinggi cenderung memiliki kemauan untuk mempertahankan

[73] Yulianto dan Martina, "HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN E-COMMERCE DI JAKARTA."

keterlibatannya dalam organisasi dan memberikan kontribusi secara berkelanjutan.[74]

Loyalitas dan Produktivits kerja saling berkaitan, karena anggota yang memiliki loyalitas tinggi dapat memotivasi anggota/karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik. Begitupula anggota yang produktif cenderung merasa lebih kompeten, percaya diri, dan puas terhadap pekerjaan mereka yang dapat memeperkuat rasa keterikatan terhadap organisasi.[75]

Landasan teorinya dapat dihubungkan dengan *social exchange theory* dan *theory of organizational commitment*, yang menyatakan bahwa semakin loyal terhadap organisasi, memiliki rasa tanggung jawab dapat bekerja lebih produktif terhadap organisasi.[76]

Pengurus yang loyal akan memiliki dorongan lebih besar untuk memberikan kontribusi kepada pondok pesantren. Loyalitas dapat mendorong pengurus untuk hadir dan melaksanakan tugas secara konsisten, menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, menaati aturan, menjaga kualitas pekerjaan, dan menggunakan waktu secara efektif. Pengurus yang merasa memiliki keterikatan dengan organisasi juga cenderung tidak mudah mengabaikan tugas ketika menghadapi kesulitan. Dengan demikian, loyalitas dapat menjadi salah satu kondisi psikologis yang mendorong perilaku kerja produktif. Oleh karena itu, semakin tinggi produktivitas kerja pengurus, semakin tinggi loyalitas pengurus

---

[74] I. Gede Arya Dwipayana dkk., "PENGARUH LOYALITAS KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS SDM PADA PT. BPR ASHI MENGWI BADUNG," *Nusantara Hasana Journal* 3, no. 6 (2023): 92–100, https://doi.org/10.59003/nhj.v3i6.1015.

[75] Nurul Fadhilah, "Hubungan Antara Loyalitas Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pada Pegawai Kantor Kecamatan Medan Tembung," *Tugas Mahasiswa Psikologi* 1, no. 1 (2022), https://coursework.uma.ac.id/index.php/psikologi/article/view/212.

[76] Handy Aribowo dkk., "PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA LOYALITAS KARYAWAN PT TELKOM AKSES WILAYAH TELKOM SURABAYA UTARA," *JURNAL EKSEKUTIF* 20, no. 1 Juni (2023), https://doi.org/10.60031/90mcc658.

terhadap pondok pesantren**.** Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: loyalitas berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

6. Loyalitas memediasi hubungan manajemen pengelolaan SDM dengan produktivitas kerja

Manajemen pengelolaan SDM merupakan serangkaian aktivitas organisasi dalam mengelola individu agar mampu memberikan kotribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan manajemen SDM yang baik dapat dilakukan melalui pembagian tugas, pengembangan kemampuan, pemberian penghargaan, dan penilaian terhadap hasil kerja. Dalam konteks pesantren, pengelolaan pengurus yang dilakukan secara sistematis dapat memberikan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan.[77]

Loyalitas pengurus memiliki peran penting dalam mendorong produktivitas kerja. Pengurus yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan kesediaan untuk mempertahankan keterlibatan dalam organisasi, menaati aturan, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, menjaga nama baik organisasi, dan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kondisi tersebut, loyalitas tidak hanya dipahami sebagai keinginan untuk tetap berada dalam organisasi, tetapi juga sebagai kesediaan untuk memberikan tenaga, waktu, kemampuan, dan perhatian dalam melaksanakan pekerjaan.[78]

Hubungan mediasi tersebut dapat diperkuat dengan *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau. Teori ini

---

[77] Shatha Abu-Mahfouz dkk., "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment," *Journal of Governance and Regulation* 10, no. 4, special issue (2021): 222, https://doi.org/https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3.

[78] Acitia Prabawanto dkk., "Dampak Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Dan Keberlanjutan Perusahaan," *Journal of Organizational Performance and Analysis* 2, no. 1 (2026): 127–35, https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1.191.

menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial, yaitu ketika salah satu pihak memberikan sesuatu yang bernilai maka pihak lainnya cenderung memberikan respons sebagai bentuk timbal balik. [79]

Dalam penelitian ini, manajemen pengelolaan SDM dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi kepada pengurus. Ketika pengurus memperoleh pengelolaan yang baik, kejelasan tugas, perhatian, pengembangan kemampuan, penghargaan, dan perlakuan yang adil, maka pengurus dapat merespons melalui peningkatan loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas tersebut kemudian diwujudkan dalam kesediaan untuk memberikan kontribusi yang lebih besar melalui peningkatan produktivitas kerja.

Dengan demikian, secara teoritis dapat dibangun alur hubungan Manajemen Pengelolaan SDM, Loyalitas, Produktivitas Kerja. Manajemen pengelolaan SDM yang semakin baik diperkirakan meningkatkan loyalitas pengurus karena pengurus memperoleh dukungan, kejelasan, penghargaan, dan perhatian dari organisasi. Loyalitas yang tinggi dapat mendorong pengurus untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam bentuk kedisiplinan, tanggung jawab, kesungguhan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta efisiensi dalam menggunakan sumber daya. Pada akhirnya, kondisi tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. [80]

Oleh sebab itu, loyalitas secara teoritis dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana manajemen pengelolaan SDM dapat menghasilkan produktivitas

---

[79] Mario Roberto Labetubun dan I. Gusti Ayu Manuati Dewi, "Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance," *European Journal of Business and Management Research* 7, no. 2 (2022): 112–23, https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279.

[80] Muhammad Donal Mon dkk., "The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance," *Jurnal Dinamika Manajemen* 15, no. 2 (2024): 372–92, https://doi.org/10.15294/jdm.v15i2.10449.

kerja yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H6: Loyalitas memediasi hubungan manajemen pengelolaan SDM dengan prouktivitas kerja

7. Loyalitas memediasi hubungan iklim organisasi dengan produktivitas kerja

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi mengenai kondisi dan lingkungan internal tempat mereka melaksanakan aktivitas kerja. Iklim organisasi yang positif dapat ditunjukkan melalui adanya dukungan pimpinan, kejelasan tugas dan aturan, komunikasi yang terbuka, kesempatan untuk berpartisipasi, penghargaan terhadap kontribusi, dan adanya tantangan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan anggota organisasi. Dalam konteks pondok pesantren, iklim organisasi yang kondusif dapat menciptakan lingkungan yang membuat pengurus merasa dihargai, didukung, dan menjadi bagian penting dari organisasi. Kondisi tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki serta keterikatan pengurus terhadap pondok pesantren. Dengan demikian, secara teoritis semakin positif iklim organisasi yang dirasakan pengurus, semakin besar kemungkinan terbentuknya loyalitas terhadap organisasi.[81]

Loyalitas pengurus dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan iklim organisasi dengan produktivitas kerja. Pengurus yang memiliki loyalitas tinggi cenderung menunjukkan kesediaan untuk tetap terlibat dalam organisasi, menaati aturan, melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, menjaga kepentingan organisasi, serta memberikan kontribusi secara optimal. Sikap tersebut dapat mendorong pengurus untuk menggunakan

[81] Assia Brahimi dkk., "THE IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE LOYALTY. CASE STUDY: SONELGAZ AIN DEFLA DISTRIBUTION MANAGEMENT," *Facultatea de Management, Academia de Studii Economice din Bucuresti*, no. 4 (2023): 85–100.

waktu, tenaga, dan kemampuannya secara lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, loyalitas tidak hanya berkaitan dengan keinginan untuk bertahan dalam organisasi, tetapi juga dapat diwujudkan melalui kesungguhan dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.[82]

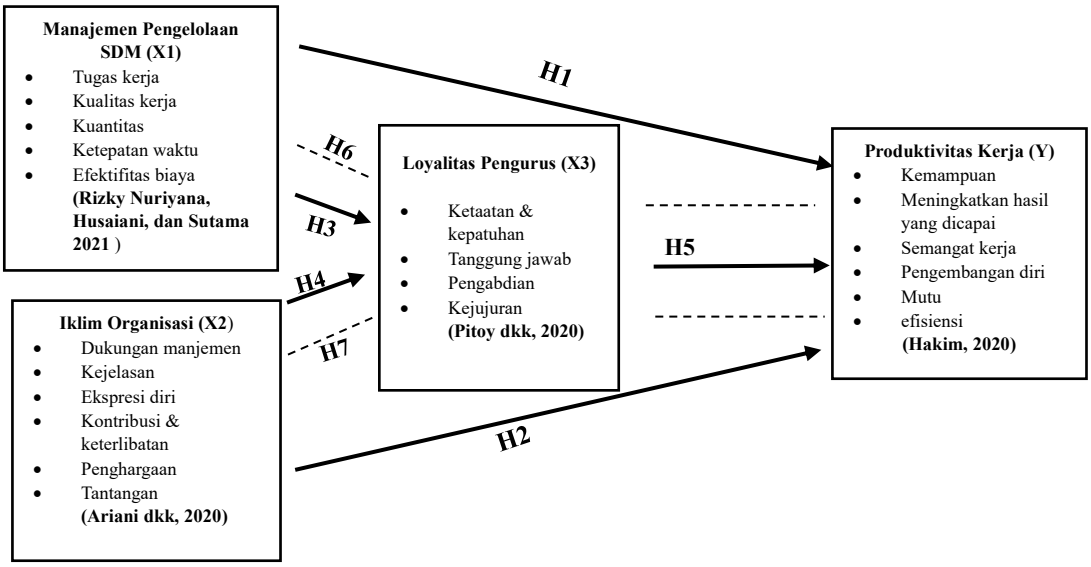
Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa iklim organisasi tidak hanya dapat memengaruhi produktivitas kerja secara langsung, tetapi juga dapat memengaruhi produktivitas melalui loyalitas pengurus. Iklim organisasi yang kondusif, yang ditandai dengan dukungan pimpinan, komunikasi yang baik, kejelasan tugas, keterlibatan, penghargaan, dan hubungan kerja yang positif, dapat meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren. Loyalitas tersebut kemudian mendorong pengurus untuk bekerja dengan lebih disiplin, bertanggung jawab, bersungguh-sungguh, efektif, efisien, dan tepat waktu sehingga produktivitas kerja meningkat. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H7: loyalitas memediasi hubungan iklim organisasi dengan produktivitas kerja.

F. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka Pikir penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

[82] Anthony Frank Obeng dkk., "Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support," *International Journal of Human Resource Studies* 10, no. 3 (2020): 238–62, https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395.



2.1 Gambar Kerangka Berfikir

Keterangan:

——— : hubungan langsung antar variabel

---------- : hubungan tidak langsung antar variabel

H1 : hubungan manjemen pengelolaan SDM terhadap produktivitas kerja.

H2 : hubungan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja.

H3 : hubungan manajemen pengelolaan SDM terhadap loyalitas pengurus.

H4 : hubungan iklim organisasi terhadap loyalitas pengurus.

H5 : hubungan loyalitas terhadap produktivitas kerja pengurus

H6 : loyalitas memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas kerja.

H7 **:** loyalitas memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja.

Berdasarkan kerangka konseptul, dapat dijelaskan bahwa variabel independent (X) yang diteliti adalah manajemen pengelolaan SDM, iklim organisasi, dan loyalitas. Sedangkan variable dependennya (Y) adalah produktivitaas kerja. Dari keempat variable tersebut akan diteliti hubungan manajemen pengelolaan SDM terhadap produktivits kerja, hubungan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, hubungan manajemen pengelolaan SDM terhadap loyalitas, hubungan iklim organisasi terhadap loyalitas, hubungan loyaitas terhadap produktivitas kerja, loyalitas memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas kerja, loyalitas memediasi hubungan antara iklim organisasi dengan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Peneltian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis korelasional. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu mengumpulkan serta menganalisis data numerik untuk menguji hipotesis mengenai keterkaitan dan pengaruh antar variable.[83]

Penelitian korelasional merupakan salah satu teknik analisis data atau lebih yang bersifat kuantitatif, dua variable atau lebih dikatakan berkorelasi apabila perubahan pada variable yang satu dan diikuti perubahan pada variable yang lain secara teratur dengan arah yang sama (korelasi positif) atau berlawanan (korelasi negatif).[84]

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren yang berada di Kabupaten Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Probolinggo merupakan salah satu daerah yang memiliki jumlah pondok pesantren cukup besar dan beragam, sehingga menjadi lokasi yang relevan untuk mengkaji pengelolaan manajemen sumber daya manusia, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus.

Penelititan ini dirancang berlangsung selama 6 bulan. Periode tersebut mencakup seluruh rangkaian kegiatan penelitian, mulai dari penyusunan proposal dan instrumen, pelaksanaan uji validitas dan reliabilitas, pengumpulan data lapangan, hingga tahap pengolahan dan

---

[83] Farid Wajdi dkk., *METODE PENELITIAN KUANTITATIF* (WIDINA MEDIA UTAMA, 2024), https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/567818-metode-penelitian-kuantitatif-2aa4ad16.pdf.

[84] Aurana Zahro El Hasbi dkk., "PENELITIAN KORELASIONAL (Metodologi Penelitian Pendidikan)," *Al-Furqan : Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 2, no. 6 (2023): 784–808, https://publisherqu.com/index.php/Al-Furqan/article/view/771.

analisis data, interpretasi hasil, serta penyusunan dan penyempurnaan laporan.

C. Populasi dan Sample

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek, subjek atau elemen yang menjadi target penelitian dan memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti.[85]

Penelitian ini mengambil latar belakang wilayah Kabupaten Probolingo yang memiliki basis populasi 326 Pondok Pesantren yang tercatat dalam data resmi Kemenag Probolinggo. Sebagian besar pesantren menerapkan sistem Kombinasi (Modern dan salaf atau tradisional).[86]

Dari total pesantren tersebut, peneliti menetapkan empat pondok pesantren sebagai unit sampel penelitian agar analisis data dapat dilakukan secara mendalam, terfokus, dan komprehensif terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus dari empat pondok pesantren yang berada di Kabupaten Probolinggo:

Tabel 3.1 Populasi Pengurus pondok pesantren Kabupaten Probolinggo

No	Pesantren	Populasi
1.	Zainul Hasan Genggong	80
2.	Darut Tauhid	31
3.	Darul Lughah Wal Karomah	100
4.	Subulus Salam	28
Total		**239**

[85] Putu Gede Subhaktiyasa, "Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 4 (2024): 2721–31, https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657.

[86] Erni, "Menteri Agama Apresiasi Pesantren Zainul Hasan Genggong, Gus Haris Paparkan Potensi Pesantren," *PROKOPIM Kabupaten Probolinggo*, 17 April 2026, https://prokopim.probolinggokab.go.id/menteri-agama-apresiasi-pesantren-zainul-hasan-genggong-gus-haris-paparkan-potensi-pesantren/.

Populasi tersebut dipilih karena secara langsung terlibat dalam semua proses kegiatan, manajemen, dan kegiatan dalam organisasi di pondok pesantren. Oleh karena itu, mereka dianggap relevan untuk menjawab tujuan penelitian.

2. Sample

Sample adalah sejumlah individu yang dipilih dari populasi yang dipilih untuk dipelajari dan dianalisis dengan tujuan agar hasil penelitian dapat mewakili atau menggambarkan populasi secara keseluruhan.[87]

Sample yang digunakan dalam penelitian ini adalah sample random sampling. Teknik ini dipilih karena seluruh pengurus pondok pesantren yang terpilih di Kabupaten Probolinggo memiliki karakteristik yang relatife homogen dan memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan responden.

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Creswell dalam Mochamad Nasrullah teknik pengumpulan data adalah metode atau strategi yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data secara sistematis dari berbagai sumber, seperti observasi, wawancara, kuesioner, atau data sekunder.[88] Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan dua metode utama yang saling melengkapi, yaitu kuesioner tertutup dan wawancara pendukung. Metode-metode tersebut dipilih untuk memastikan data yang diperoleh valid, lengkap dan sesuai dengan tujuan dan variabel yang diteliti.

1. Kuesioner tertutup

Metode utama pengumpulan data adalah melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada pengurus pondok pesantren yang dilakukan

---

[87] Nidia Suriani dkk., "Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan," *IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 27, https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55.

[88] Mochamad Nashrullah dkk., *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)* (Umsida Press, 2023), 52, https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-071-7.

secara offline (membagikan langsung). Kuesioner ini disusun berdasarkan indikator operasional dari setiap variable penelitian, yaitu:

a) Manajemen pengelolaan sumber daya manusia, diukur melalui tugas kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya.
b) Iklim organisasi, diukur melalui dukungan manajemen, kejelasan peran, ekspresi diri, kontribusi, penghargaan, dan tantangan.
c) Loyalitas pengurus, diukur melalui ketaatan dan kepatuhan, tanggung jawab, pengabdian, dan kejujuran.
d) Produktivitas kerja, diukur melalui kemampuan, peningkatan hasil kerja, semangat kerja, pengembangan diri, mutu kerja, dan efisiensi.

Responden diminta menilai setiap pernyataan mengunakan skala likert untuk mendapatkan data kuantitatif yang terstandarisasi.

2. Wawancara pendukung

Wawancara dilakukan secara terbatas kepada kepala pengurus sebagai informan. Wawancara ini bersifat tambahan dan tidak dimasukkan kedalam analisis kuantitatif, tetapi berguna untuk:

a) memperdalam pemahaman tentang produktivits kerja dan loyalitas pengurus.
b) Memberikan ilustrasi kualitatif sebagai pelengkap hasi kuesioner.

Wawancara dilakukan dengan metode semi-terstruktur agar tetap focus pada topik yang relevan dengan variable penelitian.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian berfungsi untuk mengukur variable-variable penelitian secara sistematis dan objektif, sehingga penelitian dapat memperoleh data yang akurat, konsisten, dan dapat diandalkan dalam menganalisis fenomena penelitian. [89] Instrumen yang dipakai dalam

[89] Putu Gede Subhaktiyasa, "Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka," *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 5602, https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1747.

penelitian ini adalah lembar angket atau kuesioner yang dibagkan, peneliti memakai skala *Likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial.

Alternatif jawaban yang digunakan dalam skala *Likert* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Alternatif jawaban

No	Alternatif Jawaban	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Adapun kisi-kisi instrument disusun dalam bentuk matrik yang didalamnya terdapat konsep manajemen pengelolaan sumber daya manusia, iklim organisasi, produktivitas kerja, dan loyalitas penguru. Konsep tersebut dijabarkan melalui variable dan indikator yang disajikan dalam table sebagai berikut:

Tabel 3.3 Indikator Variabel Penelitian

No	Variabel	Sumber	Indikator	Indikator Kode	Kisi-kisi pernyataan
1.	Manajemen pengelolaan SDM	Teori manajemen pegelolan SDM (Rizky Nuriyana, Husaini, dan Sutama, 2021) *Resource-based View*	Tugas kerja	X1.1	Saya memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab saya sebagai pengurus
				X1.2	Pembagian tugas di pesantren sesuai dengan kemampuan pengurus
			Kualitas kerja	X1.3	Pekerjaan yang saya lakukan

					diarahkan pada hasil yang berkualitas.
				X1.4	Pimpinan memberikan arahan agar pekerjaan sesuai standar.
			Kuantitas kerja	X1.5	Beban kerja yang saya terima sesuai dengan kapasitas saya.
				X1.6	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tangung jawab saya.
			Ketepatan waktu	X1.7	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.
				X1.8	Pengelolaan waktu kerja di pesantren berjalan dengan baik.
			Efektivitas biaya	X1.9	Pesantren mengelola biaya dan sumber daya secara efisien.
				X1.10	Saya bekerja dengan memanfaatkan sumber daya secara hemat.
2.	Iklim organisasi	Teori Iklim organisasi (Ariani dkk, 2020) *Theory work environment*	Dukungan manajemen	X2.1	Pimpinan memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas.
				X2.2	Saya merasa dipercaya oleh pimpinan pesantren.

			Kejelasan peran	X2.3	Tugas dan tanggung jawab saya dijelaskan dengan jelas.
				X2.4	Saya memahami harapan pesantren terhadap pekerjaan saya.
			Ekspresi diri	X2.5	Saya bebas menyampaikan pendapat terkait pekerjaan.
				X2.6	Pesantren terbuka terhadap ide dari pengurus.
			Kontribusi dan keterlibatan	X2.7	Kontribusi saya dihargai oleh pesantren.
				X2.8	Saya dilibatkn dalam kegiatan dan keputusan organisasi.
			Penghargaan	X2.9	Pesantren memberikan penghargaan atas kinerja pengurus.
				X2.10	Apresiasi meningkatkan motivasi kerja saya.
			Tantangan	X2.11	Pekerjaan memberi tantangan untuk berkembang.
				X2.12	Tugas saya mendorong peningkatan kemampuan diri.
3.	Loyalitas pengurus	Teori Loyalitas pengurus (Pitoy dkk, 2020)	Ketaatan dan kepatuhan	X3.1	Saya mematuhi peraturan pesantren.
				X3.2	Saya menjalankan tugas sesuai kebijakan pesantren.

		Social exchange theory	Tanggung jawab	X3.3	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.
				X3.4	Saya siap menerima konsekuensi pekerjaan.
			Pengabdian	X3.5	Saya bersedia mengabdi dalam jangka Panjang.
				X3.6	Saya tetap menjalankan tugas dalam kondisi sulit.
			kejujuran	X3.7	Saya bekerja dengan jujur dan Amanah.
				X3.8	Saya menjaga nama baik pesantren.
4.	Produktivitas kerja	Teori prouktvitas kerja (Hakim, 2020) *Theory of organizational comitment*	Kemampun	Y1	Saya memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas.
				Y2	Keterempilan saya mendukung kelancaran pekerjaan.
			Peningkatan hasil	Y3	Saya berusaha meningkatkan hasil kerja.
				Y4	Hasil kerja saya bermanfaat bagi pesantren.
			Semangat kerja	Y5	Saya bekerja dengan penuh semangat.
				Y6	Saya tetap bersemangat meski beban kerja berat.
			Pengembangan diri	Y7	Saya terus mengembangkan kemampuan diri.

				Y8	Pesantren memberi kesempatan dalam pengembangan diri
			Mutu kerja	Y9	Saya menjaga kualitas dalam setiap pekerjaan
				Y10	Saya bekerja dengan teliti dan rapi.
			Efisiensi	Y11	Saya bekerja secara efektif dan efisiensi.
				Y12	Saya memanfaatkan waktu dan tenaga secara optimal.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses metodologis penerapan alat statistik atau analisis kualitatif yang berbeda untuk mengubah data mentah yang telah dikumpulkan menjadi informasi yang relefan. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data mencakup pengolahan dan penyajian data, melakukan perhitungan untuk menggambarkan data, dan menguji hipotesis dengan menggunakan teknik statistik.[90]

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan basis *Partial Least Squares* (PLS). PLS merupakan salah satu jenis SEM yang menitik beratkan pada analisis komponen atau variasi data. SEM sendiri adalah cabang statistic yang memungkinkan pengujian hubungan yang kompleks dan saling terikat secara simultan.[91]

[90] Primadi Candra Susanto dkk., "Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka)," *Jurnal Ilmu Multidisplin* 3, no. 1 (2024): 5, https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504.

[91] Rizka Ayu Maryanti, "PENGARUH SELF EFFICACY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PROBOLINGGO" (UNIVERSITAS ISLAM

1. Pegujian Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model adalah model pengukuran yang menjelaskan hubungan antara variable laten dengan variable indikator-indiktor yang digunakan untuk mengukur. Evaluasi outer model bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas dan reliabilitas.[92] Pengujian dilakukan melalui beberapa kriteraia sebagai berikut:

a) *Outer loadings* adalah nilai korelasi atau besarnya hubungan antar indikator dengan variabel laten. Indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki nilai ≥0,70, jika memiliki nilai 0,50-0,69 masih dapat diterima, dan indikator dengan nilai ≤0,50 maka dinyatakan tidak valid.[93]

b) *Average Variance Extracted* (AVE) adalah ukuran dalam statistik yang menunjukkan seberapa besar jumlah varian atau keragaman indikator-indikator yang mampu dijelaskan oleh suatu variabel laten. Nilai validitas konveren yang baik jika nilai AVE ≥ 0,50 dan nilai dibawah tersebut dianggap kurang baik menandakan kesalahan pengukuran (*error*).[94]

c) Validitas diskriminan adalah uji dalam penelitian yang dilakukan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian dilakukan melalui *cross loading, fornel-larcker criterion* Dengan syarat nilai AVE harus lebih besar dari korelasi antar konstruk dan HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) dengan nilai korelasi harus berada dibawah batas aman (dibawah 0,85 atau 0,90).[95]

NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG, 2024), http://etheses.uin-malang.ac.id/68773/.

[92] Siti Cahya Ningsih dkk., "ANALISIS PENERIMAAN DAN PENGGUNAAN APLIKASI ZOOM DENGAN PENDEKATAN MODEL UTAUT 2," *Jurnal Informatika, Sistem Informasi dan Kehutanan (FORSINTA)* 2, no. 1 (2023): 166, https://doi.org/10.53978/jfsa.v2i1.266.

[93] Imam Ghozali, *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (2014).

[94] Rio Putra, "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN PT. SAWAH SOLOK," *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 2, no. 2 (2021): 989–1001, https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767.

[95] MEGA ISVANDIANA PURNAMASARI, "ANALISIS VALIDITAS KONSTRUK, KONVERGEN, DAN DISKRIMINAN DARI INSTRUMENT WELL-BEING," *JPP STKIP PGRI Pacitan* 15, no. 01 (2023): 48–55, https://repository.stkippacitan.ac.id/id/eprint/1280/.

d) Reliabilitas Konstruk adalah tingkat keandalan dan konsistensi internal suatu alat ukur dalam menilai konsep atau variabel abstrak yang tidak dapat diamati secara langsung. Pengujian dilakukan melalui *Composite Reliability* dengan nilai yang baik ≥ 0,70 dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai yang baik ≥0,60.

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model ini dilakukan sebagai pengujian antar konstruk penelitian, yakni hubungan antar variable laten dengan variable laten lainnya.

a) Uji Multikoineritas (VIF) adalah alat statistik untuk mengukur tingkat korelasi atau hubungan antar variabel bebas apakah suatu variabel independen sangat dipengaruhi oleh variabel independen lain.

b) Koefisien Determnnasi (R^2): mengukur seberapa besar variasi variable dependen dijelaskan oleh variable independent. Kriteria nilai R^2 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah).

c) Koefisien jalur (*Path Coefficient*) mengukur kekuatan dan arah hubungan (positif/negatif) antara variable independen dan dependen. Rentang nilai makin mendekati +1 menandakan hubungan antar variabel semakin kuat (positif), jika mendekati 0 menandakan hubungan antarvariabel sangat lemah atau tidak ada pengaruh.

d) Uji Signifikan (*Bootstrapping*) adalah mengambil sampel ulang (resampling) dari data asli secara berulang dengan pengembalian. Teknik ini menguji nilai T-statistics (>1,96 untuk α= 5%) dan *P-Values* (<0,05) untuk menentukan apakah ada pengaruh yang signifikan.

e) Effect size (f^2) mengukur seberapa besar kontribusi atau pengaruh variable bebas terhadap variable terikat. Kriteriaa nilai f^2 kecil (0,20), sedang (0,15), dan besar (0,35).

f) Predictive Relevance (Q^2) mengukur kemampuan model dalam mempreddiksi data. Nilai Q^2 >0 menunjukkan model memiliki relevansi prediktif yang baik.

3. Uji Fitness

Uji fitness atau model fit adalah tahap evaluasi untuk mengukur seberap baik kecocokan model hipotesis yang dibangun denga data empiris. Adapun tahapan uji fitness sebagai berikut:

a) SRMR (standardized Root Mean Square Residual) digunakan untuk mengukur rata-rata perbedaan atau selisih antara matriks korelasi sampel dan matriks korelasi yang diestimasi. Apabila nilai SRMR ≤ 0,08 menunjukkan model good fit dan nilai ≤ 0,10 masih dapat diterima.
b) NFI (Normed Fit Index) membandingkan nilai X^2 (chi-square) dari model penelitian dengan model dasar. Kriteria niai NFI menunjukkan sangat fit jika nilai ≥0,90 semakin mendekati 1,00 semakin bagus.[96]

[96] Joseph Hair dkk., *Evaluation of the Structural Model* (2021), 115–38, https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_6.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Responden

Hasil penelitian ini akan meguraikan tentang tahap-tahap Penelitian dari awal sampai akhir. Pada tahap ini akan dijelaskan metode pengumpulan data sedangkan pada tahap akhir akan dipaparkan pengujian hipotesis. Subjek penelitian ini merupakan pengurus aktif pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo. Pada Penelitian ini responden terdiri dari beberapa gambaran umum, diantaranya:

1. Jenis Kelamin

Distribusi partisipasi dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin meliputi:

Tabel 4.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

NO	Jenis kelamin	N	%
1.	Laki-laki	92	51%
2.	Perempuan	88	49%
	Total	180	100%



Gambar 4.1 Persentase Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan tabel dan gambar 4.1, diketahui bahwa responden pengurus laki-laki sebanyak 92 orang atau 51% dari keseluruhan sampel. Responden pengurus perempua sebanyak 88 orang atau 49% dari

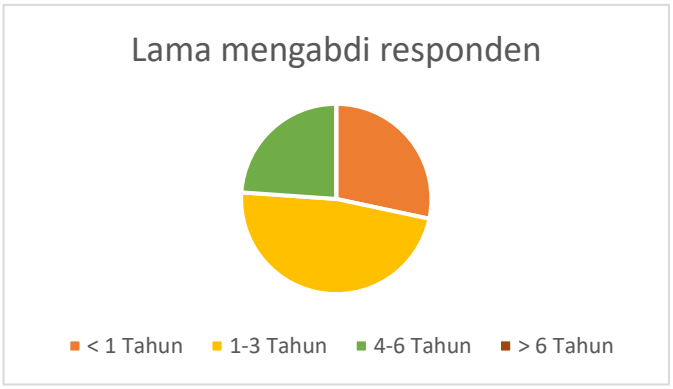
keseluruhan sampel. Oleh karena itu dapat diketahui jumlah responden pengurus laki-laki lebih banyak dibandingkan pengurus perempuan.

2. Lama Mengabdi

Distribusi partisipasi dalam penelitian ini berdasarkan lama mengabdi meliputi:

Tabel 4.2 Lama Mengabdi Responden

NO	Lama Mengabdi	N	%
1.	< 1 Tahun	51	28%
2.	1-3 Tahun	86	48%
3.	4-6 Tahun	43	24%
4.	> 6 Tahun	0	0%
Total			180



Gambar 4.2 Presntase Lama Mengabdi Responden

Berdasarkan tabel dan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa pengabdian anatara1-3 tahun, yaitu sebanyak 86 orang atau sebesar 48%. Responden dengan masa mengabdi kurang dari 1 tahun berjumlah 51 orang (28%), diikuti oleh responden yang telah mengabdi selama 4-6 tahun sebnyak 43 orang (24%). Sementara itu, masa mengabdi lebih dari 6 tahun tidak terdapat responden (0%). Dengan demikian, total responden dalam penelitian ini berjumlah 180 orang.

B. Deskripsi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari satu variable dependen (Y) berupa produktivitas kerja, dengan tiga variable independent (X1) manajemen pengelolaan sumber daya manusia, (X2) iklim organisasi, (X3) loyalitas. Variable loyalitas juga menjadi variable mediasi. Berikut data rekapitulasi dan tabulasi dari hasil jawaban responden pada tiap variabel uji:

1. Variabel Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Manajemen Pengelolaan sumber daya manusia sebagai variable X1 pada penelitian ini diukur menggunakan 10 item. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 Distribusi jawaban responden variable X1

Item	Alternatif Jawaban												Mean
	STS		TS		RR		S		SS		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	3	2	10	6	39	22	49	27	79	44	180	100	4,061
X1.2	3	2	21	12	27	15	68	38	61	34	180	100	3,905
X1.3	1	1	22	12	16	9	68	38	73	41	180	100	4,05
X1.4	7	4	11	6	35	19	60	33	67	37	180	100	3,938
X1.5	6	3	15	8	29	16	79	44	51	28	180	100	3,855
X1.6	5	3	11	6	35	19	80	44	49	27	180	100	3,872
X1.7	2	1	14	8	34	19	65	36	65	36	180	100	3,983
X1.8	4	2	18	10	32	18	61	34	65	36	180	100	3,916
X1.9	1	1	17	9	28	16	74	41	60	33	180	100	3,972
X1.10	2	1	13	7	32	18	66	37	67	37	180	100	4,016

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen pengelolaan sumber daya manusia (SDM) nilai rata-rata tertingi sebesar 4,061. Rata-rata tertinggi berada pada X1.1 pernyataan "Saya memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab sebagai pengurus", yang merupakan bagian dari indikator tugas kerja. Adapun nilai rata-rata terendah 3,855 berada pada pernyataan "Beban kerja yang saya terima sesuai dengan kapasitas saya" (X1.5), yang merupakan bagian dari indikator kuntitas kerja.

2. Variabel Iklim Organisasi

Iklim organisasi sebagai variable X2 pada penelitian ini diukur menggunakan 12 item. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4 Distribusi jawaban responden Variabel X2

Item	Alternatif Jawaban												Mean
	STS		TS		RR		S		SS		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	2	1	8	4	38	21	80	44	52	29	180	100	3,95
X2.2	4	2	11	6	32	18	74	41	59	33	180	100	3,96
X2.3	2	1	15	8	32	18	79	44	52	29	180	100	3,91
X2.4	3	2	13	7	35	19	76	42	53	29	180	100	3,90
X2.5	2	1	13	7	32	18	81	45	52	29	180	100	3,93
X2.6	4	2	11	6	33	18	76	42	56	31	180	100	3,93
X2.7	3	2	11	6	31	17	91	51	44	24	180	100	3,90
X2.8	2	1	13	7	35	19	71	39	59	33	180	100	3,95
X2.9	1	1	18	10	29	16	75	42	57	32	180	100	3,93
X2.10	4	2	8	4	28	16	89	49	51	28	180	100	3,97
X2.11	2	1	22	12	24	13	74	41	58	32	180	100	3,91
X2.12	1	1	12	7	34	19	74	41	59	33	180	100	3,98

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel iklim organisasi nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,98. Rata-rata tertinggi berada pada X2.12 pernyataan “tugas saya mendorong peningkatan kemampuan diri”, yang merupakan bagian dari indikator tantangan. Adapun nilai rata-rata terendah 3,90 berada pada pernyataan “kontribusi saya dihargai oleh pesantren” (X2.7), yang merupakan bagian dari indikator kontribusi dan keterlibatan.

3. Variable Loyalitas Pegurus

Loyalitas Pengurus sebagai variable X3 pada penelitian ini diukur menggunakan 8 item. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Distribusi jawaban responden Variabel X3

Item	Alternatif Jawaban												Mean
	STS		TS		RR		S		SS		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X3.1	6	3	14	8	33	18	74	41	53	29	180	100	3,85

X3.2	5	3	20	11	34	19	70	39	51	28	180	100	3,78
X3.3	3	2	18	10	42	23	76	42	41	23	180	100	3,74
X3.4	5	3	9	5	37	21	92	51	37	21	180	100	3,81
X3.5	4	2	21	12	30	17	78	43	47	26	180	100	3,79
X3.6	3	2	19	11	27	15	76	42	55	31	180	100	3,89
X3.7	4	2	13	7	38	21	80	44	45	25	180	100	3,82
X3.8	3	2	15	8	35	19	80	44	47	26	180	100	3,85

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variable loyalits pengurus nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,89. Rata-rata tertinggi berada pada pernyataan "saya tetap menjalankan tugas dalam kondisi sulit" (X3.6) yang merupakan bagian dari pengabdian. Adapun nilai rata-rata terendah 3,74 berada pada pernyataan "saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan" (X3.3) yang merupakan bagian dari indikator tanggung jawab.

4. Variabel Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja sebagai variable Y pada penelitian ini diukur menggunakan 12 item. Data disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5 Distribusi jawaban responden Variabel Y

Item	Alternatif Jawaban												Mean
	STS		TS		RR		S		SS		Total		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	4	2	15	8	42	23	56	31	63	35	180	100	3,88
Y2	5	3	16	9	29	16	73	41	57	32	180	100	3,89
Y3	6	3	14	8	29	16	68	38	63	35	180	100	3,93
Y4	0	0	20	11	30	17	74	41	56	31	180	100	3,92
Y5	4	2	11	6	35	19	59	33	71	39	180	100	4,01
Y6	4	2	15	8	26	14	91	51	44	24	180	100	3,86
Y7	5	3	14	8	29	16	78	43	54	30	180	100	3,90
Y8	2	1	20	11	30	17	71	39	57	32	180	100	3,89
Y9	5	3	14	8	42	23	80	44	39	22	180	100	3,74
Y10	4	2	18	10	26	14	82	46	50	28	180	100	3,86
Y11	0	0	14	8	35	19	83	46	48	27	180	100	3,91
Y12	6	3	16	9	34	19	84	47	40	22	180	100	3,75

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa variabel produktivitas kerja nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,01. Rata-rata tertinggi berada pada Y5 pernyataan "saya bekerja dengn penuh semangat", yang merupakan bagian dari indikator semangat kerja. Adapun nilai rata-rata terendah 3,74 berada pada pernyataan "saya menjaga kualitas dalam setiap pekerjaan" (Y9), yang merupakan bagian dari indikator mutu kerja.

C. Analisis Data PLS

Analisis data dengan smart PLS dilakukan dengan tiga langkah. Langkah pertama adalah mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrument yang digunakan melalui pengujian model pengukuran (measurement model) atau outer model. Langkah kedua adalah mengevaluasi model structural atau inner model untuk menganalisis data sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Langkah ketiga adalah mengevaluasi kelayakan model secara keseluruhan melalui pengujian model fit untuk memastikan kerangka konsep yang dibentuk cocok dengan data penelitian.

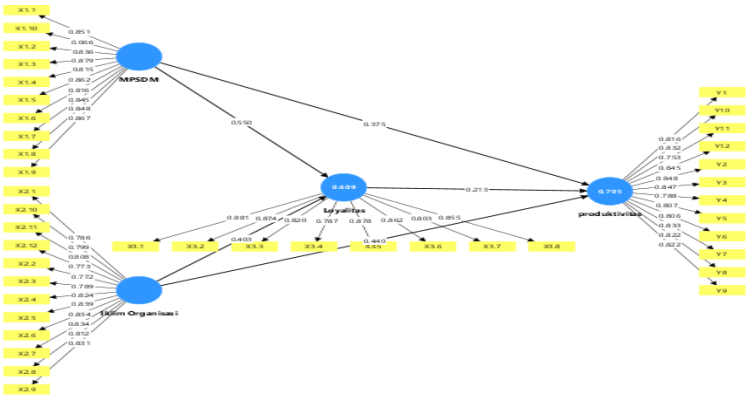
1. Pengujian Outer Model

Outer model digunakan untuk mengavaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dengan memperhatikan hubungan antara konstruk laten (variable yang tidak bisa diukur secara langsung) dan indikator-indikatornya. Adapun pengujian yang diakukan pada outer model meliputi:

a) Outer loading

Outer loading digunakan untuk mengevaluasi keabsahan tiap elemen dalam suatu alat ukur. Nilai convergent validity adalah nilai loading faktor pada variable laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan melebihi dari angka >0,70 dijadikan sebagai standar pedoman dan nilai 0,50 masih bisa ditoleransi jika model masih ditahap awal. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antar skor item dengan skor variable laten yang diestimasi dengan program PLS.

berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS, selanjutnya dilihat nilai loading faktor indikator-indikator pada setiap variable:



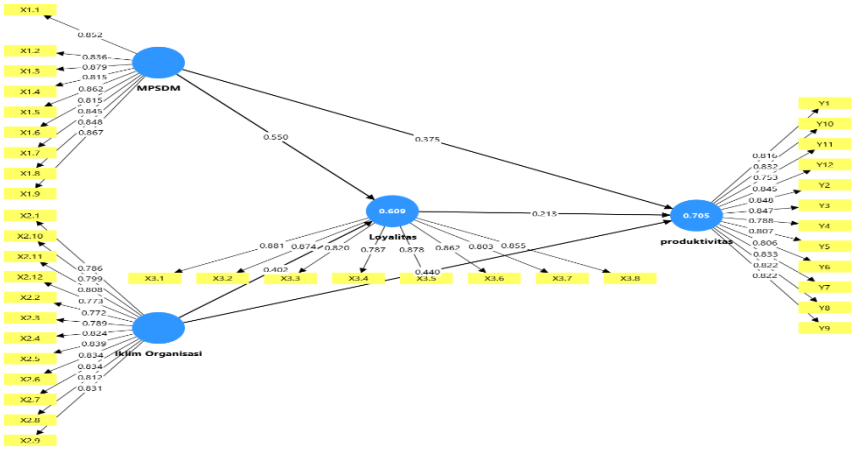
Gambar 4.3 Outer Loading Tahap Awal

Tabel 4.7 Outer loading sebelum modifikasi

Item	Iklim Organisasi (X2)	Loyalitas Pengurus (X3)	Manjemen Pengelolaan SDM (X1)	Produktivitas kerja (Y)
X1.1			0,851	
X1.10			0,066	
X1.2			0,836	
X1.3			0,879	
X1.4			0,815	
X1.5			0,862	
X1.6			0,816	
X1.7			0,845	
X1.8			0,848	
X1.9			0,867	
X2.1	0,786			
X2.10	0,799			
X2.11	0,808			
X2.12	0,773			
X2.2	0,772			
X2.3	0,789			
X2.4	0,824			
X2.5	0,839			
X2.6	0,834			
X2.7	0,834			
X2.8	0,812			
X2.9	0,831			

X3.1		0,881		
X3.2		0,874		
X3.3		0,820		
X3.4		0,787		
X3.5		0,878		
X3.6		0,862		
X3.7		0,803		
X3.8		0,855		
Y1				0,816
Y10				0,832
Y11				0,753
Y12				0,845
Y2				0,848
Y3				0,847
Y4				0,788
Y5				0,807
Y6				0,806
Y7				0,833
Y8				0,822
Y9				0,822

Berdasarkan data 180 responden seperti yang ditampilkan pada tabel di atas, menunjukkan bahwa setelah dilakukan perhitungan, terdapat indikator yang variabelnya memiliki nilai outer loading kurang dari 0,70. Nilai tersebut tersebut dinyatakkan tidak valid dan dihapus. Setelah proses seleksi tersebut, dilakukan perhitungan tahap kedua yag menghasilkan data sebagai berikut:



Gambar 4.4 Validitas Konveregen Validity sudah dimodifikasi

Tabel 4.8 Convergent Validity sesudah di modifikasi

Item	Iklim Organisasi (X2)	Loyalitas (X3)	Manjemen Pengelolaan SDM (X1)	Produktivitas Kerja (Y)
X1.1			0,852	
X1.2			0,836	
X1.3			0,879	
X1.4			0,815	
X1.5			0,862	
X1.6			0,815	
X1.7			0,845	
X1.8			0,848	
X1.9			0,867	
X2.1	0,786			
X2.10	0,799			
X2.11	0,808			
X2.12	0,773			
X2.2	0,772			
X2.3	0,789			
X2.4	0,824			
X2.5	0,839			
X2.6	0,834			
X2.7	0,834			
X2.8	0,812			
X2.9	0,831			
X3.1		0,881		
X3.2		0,874		
X3.3		0,820		
X3.4		0,787		
X3.5		0,878		
X3.6		0,862		
X3.7		0,803		
X3.8		0,855		
Y1				0,816
Y10				0,832
Y11				0,753
Y12				0,845
Y2				0,848
Y3				0,847
Y4				0,788
Y5				0,807

Y6				0,806
Y7				0,833
Y8				0,822
Y9				0,822

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item instrumen dapat dianggap valid.

b) Cross-Loading

Untuk memastikan bahwa setiap indikator mengukur konstruk masing-masing secara tepat, diakukan evaluasi nilai cross-loading. Hasil pengukuran dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 4.9 Cross-Loadings

Item	Iklim Organisasi (X2)	Loyalitas (X3)	Manjemen Pengelolaan SDM (X1)	Produktivitas Kerja (Y)
X1.1	0,351	0,611	0,852	0,662
X1.2	0,178	0,570	0,836	0,514
X1.3	0,318	0,627	0,879	0,577
X1.4	0,193	0,525	0,815	0,439
X1.5	0,247	0,581	0,862	0,545
X1.6	0,256	0,533	0,815	0,550
X1.7	0,329	0,632	0,845	0,589
X1.8	0,347	0,544	0,848	0,621
X1.9	0,229	0,549	0,867	0,524
X2.1	0,786	0,422	0,304	0,554
X2.10	0,799	0,454	0,268	0,512
X2.11	0,808	0,485	0,293	0,499
X2.12	0,773	0,463	0,229	0,555
X2.2	0,772	0,556	0,328	0,604
X2.3	0,789	0,471	0,221	0,595
X2.4	0,824	0,428	0,276	0,568
X2.5	0,839	0,430	0,197	0,536
X2.6	0,834	0,433	0,263	0,616
X2.7	0,834	0,522	0,294	0,555
X2.8	0,812	0,495	0,288	0,538
X2.9	0,831	0,463	0,187	0,502
X3.1	0,522	0,881	0,591	0,656
X3.2	0,520	0,874	0,619	0,658

X3.3	0,423	0,820	0,546	0,517
X3.4	0,482	0,787	0,588	0,598
X3.5	0,483	0,878	0,629	0,588
X3.6	0,462	0,862	0,611	0,675
X3.7	0,461	0,803	0,482	0,547
X3.8	0,571	0,855	0,530	0,640
Y1	0,543	0,587	0,584	0,816
Y10	0,569	0,575	0,547	0,832
Y11	0,490	0,560	0,475	0,753
Y12	0,614	0,594	0,542	0,845
Y2	0,556	0,663	0,603	0,848
Y3	0,569	0,581	0,576	0,847
Y4	0,537	0,570	0,470	0,788
Y5	0,588	0,575	0,517	0,807
Y6	0,585	0,570	0,508	0,806
Y7	0,552	0,587	0,568	0,833
Y8	0,611	0,616	0,513	0,822
Y9	0,521	0,635	0,604	0,822

Berdasarkan tabel 4.9 seluruh indikator menunjukkan bahwa nilai *cross-loading* untuk setiap indikator memiliki nilai korelasi tertinggi pada variabel yang diukurnya, dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel lainnya. Indikator X1.1 hingga X1.9 memiliki nilai loading tertinggi pada variabel manajemen Pengelolaan SDM yaitu berada diatas 0,800 yang nilainya jauh lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variael iklim organisasi, loyalitas pengurus maupun produktivitas kerja. Pola yang sama juga terlihat pada variable iklim organisasi dan variable lainnya, dimana setiap indikator terbukti mengelompok secara tepat pada variabel masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

c) Construct reliability and Validity (AVE, Composite Reiabilty, Crombach's Alpha)

Pengujian realiabilitas dan validitas konvergen dilakukan untuk memastikan keandalan serta ketepatan instrument

penelitin. Hasil nilai *Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance extracted* (AVE) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 10 Cronbach's Alpha, Composite reliability, AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Iklim Organisasi (X2)	0,952	0,952	0,958	0,654
Loyalitas Pengurus (X3)	0,943	0,945	0,953	0,715
Manajemen Pengelolaan SDM (X1)	0,951	0,953	0,958	0,717
Produktivitas kerja (Y)	0,955	0,956	0,961	0,670

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa seluruh variabel penelitian Iklim organisasi, loyalitas pengurus, manajemen pengelolaan SDM, dan produktivitas kerja memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melebihi batas minimal 0,70. Selain itu, nilai AVE untuk seluruh variabel juga berada diatas 0,50. Hasil ini membuktikan bahwa seluruh instrument penelitian dinyatakan valid secara konveren dan memiliki relibilitas yang sangat baik untuk diuji lebih lanjut.

d) Fornel-Larcker Criterion

Pengujian validitas deskriminan selanjutnya dilakukan menggunkan metode *fornell-larcker criterion*, dimana nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Hasil pengujian tersebut diasajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 *Fornel-Larcker Criterion*

	X2	X3	X1	Y
Iklim Organisasi (X2)	**0,809**			
Loyalitas Pengurus (X3)	0,582	**0,846**		
Manajemen Pengelolaan SDM (X1)	0,326	0,681	**0,847**	
Produktivitas Kerja (Y)	0,686	0,725	0,664	**0,819**

Berdasarkan hasil pengujian *fornell-larcker criterion* pada tabel diatas, terlihat bahwa nilai akar kuadrat AVE pada garis diagonal untuk masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi konstruk lainnya dikolom yang sama. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki validitas deskriminan yang baik dan setiap konstruk mampu mengukur dimensi yang berbeda secara spesifik.

e) HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)

Untuk memperkuat hasil validitas deskriminan, dilakukan evaluasi tambahan menggunkan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Metode ini digunakan karena memiliki sensitivitas yang lebih tinggi dalam memastikan bahwa setiap variabel benar-benar berbeda satu sama lain. Nilai rasio HTMT disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. 12 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X2	X3	X1	Y
Iklim Organisasi (X2)				
Loyalitas Pengurus (X3)	0,610			

Manajemen Pengelolaan SDM (X1)	0,336	0,716		
Produktivitas Kerja (Y)	0,717	0,760	0,690	

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa seluruh nilai HTMT antar konstruk berada pada 0,336 hingga 0,760. Seluruh nilai tersebut berada jauh dibawah ambang batas (threshold) konservtif sebesar 0,850. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah validitas diskriminan pada model ini, dan setiap variabel penelitian terbukti mengukur dimensi yang unik serta berbeda satu sama lain secara signifikan.

2. Pengujian Inner Model

a) Collinearity Among Indictors (VIF)

Pengujian multicollinerity dilakukan untuk memastikan tidak adanya korelasi yang sangat tinggi antarvariabel independent dalam model. Pengujian ini diukur menggunakan nilai *Variance inflation Factor* (VIF) dengan batas ambang (*cutoff*) ≤ 5,00. Hasil pengujin VIF antarvariabel pada tabel berikut:

Tabel 4.13 Collinearity Among Indictor (VIF)

	X2	**X3**	**X1**	**Y**
Iklim Organisasi (X2)		1,119		1,533
Loyalitas Pengurus (X3)				2,557
Manajemen Pengelolaan SDM (X1)		1,119		1,893
Produktivitas Kerja (Y)				

Berdasarkan hasil pengujian VIF pada tabel diatas, dapat diketahui nilai VIF untuk masing-masing variabel sebagai berikut: iklim organisasi memiliki nilai VIF terhadap X3 sebesar 1,119 dan

terhadap Y sebesar 1,119, variabel manajemen pengelolaan SDM memiliki nilai VIF terhadp X3 sebesar 1,19 dan terhadap Y sebesar 1,119, dan untuk variabel loyalitas memmiliki nilai VIF terhadap Y sebesar 2,557.

Seluruh nilai VIF yang dihasilkan berada dibawah nilai ambang batas 5,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas antarvariabel independent dalam model penelitian ini, sehingga model dinyatakan memenuhi syarat evaluasi inner model.

b) Analisis R^2

Analisis koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengukur seberapa besar presentase variansi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independent dalam model struktural (inner model). Kriteria nilai R^2 dikategorikan menjadi kuat (0,75), sedang (0,50), dan lemah (0,25). Hasil pengujian r-square dan r-adjusted disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.14 Nilai R-Square

	R-Square	**R-Square Adjusted**
Loyalitas	0,609	0,605
Produktivitas Kerja	0,705	0,700

Berdasarkan tabel diatas, perhitungan r-square variabel loyalitas diperoleh sebesar 0,609. Nilai ini mengindikasikan bahwa sebesr 60,9% variansi loyalitas pengurus dapat dijelaskan oleh variabel-variabel indepenen dalam model, sedangkan sisanya sebesar 39,1% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian dengan tingkat kemampun prediksi dalam kategori sedang (moderat), sementara nilai r-square variabel produktivitas kerja diperoleh sebesar 0,705 yang menunjukkan bahwa 70,5% variansi produktivitas kerja mampun dijelaskan oleh model sedangkan 29,5% sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian, yang menandakan

bahwa daya penjelasan model terhadap produktivitas kerja juga tergolong kategori sedang (moderat) mendekati kuat karena belum mencapai ambang batas 0,75, sehingga secara keseluruha model struktural yang dibangun tetap terbukti memiliki kapabilitas prediksi yang baik dan relevan.

c) Path Coefficients

Analisis *path coefficient* (koefisien jalur) dilakukan untuk mengetahui besaran dan arah hubungan atau pengaruh langsung (*direct effect*) antarvariabel dalam model penelitian, dimana niai koefisien yang mendekati +1 menunjukkan pengaruh positif yang kuat, sedangkan nilai mendekati 0 menunjukkan pengaruh yang lemah. Hasil nilai *path coefficient* antarvariabel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.15 Nilai *path coefficient*

	X2	X3	X1	Y
Iklim Organisasi (X2)		0,402		0,440
Loyalitas Pengurus (X3)				0,213
Manajemen Pengelolaan SDM (X1)		0,550		0,375
Produktivitas Kerja (Y)				

Berdasarkan hasil diatas pengujian *path coefficient* diketahui bahwa variabel iklim organisasi (X2) memiliki koefisien jalur terhadap loyalitas pengurus (X3) sebesar 0,402 dan terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,440. Sementara itu, variabel manajemen pengeloaan SDM (X1) memiliki koefisien jalur terhadap loyalitas (X3) sebesar 0,550 dan terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,375.

Secara keseluruhan, nilai koefisien jalur bernilai positif. Hal ini mengidentifikasikan bahwa setiap hubungan antarvariabel dalam model penelitian memiliki arah hubungan yang searah. Peningkatan pada manajemen pengelolan SDM maupun iklim organisasi secara langsung mendorong peningkatan loyalitas pengurus dan produktivitas kerja.

d) Analisis effect size (f^2)

Analisis effect size (f^2) dilakukan untuk mengukur kontribusi atau besarnya pengaruh relative dari setiap variabel independent (exogenous) terhadaap variable dependen (endogenous) dalam model struktural, dimana nilai f^2 sebesar (0,02) dikategorikan kecil, (0,15) dikategorikn sedang, dan (0,35) dikategorikan besar. Hasil nilai f^2 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Nilai effect size (f^2)

	X2	X3	X1	Y
Iklim Organisasi (X2)		0,370		0,428
Loyalitas Pengurus (X3)				0,060
Manajemen Pengelolaan SDM (X1)		0,692		0,252
Produktivitas Kerja (Y)				

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diketahui bahwa variabel iklim organisasi (X2) memberikan kontribusi sebesar 0,370 terhadap loyalitas pengurus (X3) yang tergolong dalam kategori effect size besar dan juga memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap produktivitas kerja (Y) dengan nilai sebesar 0,428. Sementara variabel manajemen pengelolaan SDM (X1) memberikan kontribusi effect size besar terhadap loyalitas

pengurus (X3) sebesar 0,692 dan kontribusi sedang terhadap produktivitas kerja (Y) sebesar 0,252

Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel independen memiliki peran serta kontribusi yang bervariasi dari kategori kecil hingga besar dalam menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian ini.

e) Analisis Q^2

Analisis relevansi prediktif (Q^2 *predict*) dilakukan untuk menilai kapabilitas prediksi out of sample dari model struktural, dimana nilai Q^2 *predict* > 0 mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap variabel endogen yang diteliti. Hasil pengujian nilai Q^2 *predict* disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Nilai Q-Predict

	Q^2 Predict	RMSE	MAE
Loyalitas	0,599	0,642	0.501
Produktivitas Kerja	0,674	0.579	0.464

Berdasarkan hasil pengujian diatas diperoleh nilai Q^2 *predict* untuk variabel Loyalitas (X3) sebesar 0,599 dan variabel produktivitas (Y) sebesar 0,674, yang mana kedua nilai Q^2 *predict* tersebut bernilai lebih besar dari 0 sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini terbukti memiliki akurasi dan kapabilitas relevansi prediktif yang kuat (*predictive relevance*) dalam memprediksi variabel dependen yang diteliti.

3. Model Fit (*Goodness of Fit*)

Evaluasi *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan untuk menilai kelayakan dan kesesuaian keseluruhan model (overall model fit), dimana pengujian dalam PLS-SEM diukur menggunakan kriteria *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan batas toleransi < 0,08 dan *Normed Fit Index* (NFI) dengan nilai acuan ideal

>0,90 (semakin mendekati satu). Hasil pengujian model fit disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.18 Hasil pengujian model fit

	Saturated Model	Estimated model
SRMR	0,053	0,053
NFI	0,825	0,825
d_ULS	2,396	2,396
d_G	1,421	1,421

Berdasarkan hasil pengujian model fit pada tabel diatas, diperoleh nilai SRMR sebesar 0,053 yang memenuhi kriteria kelayakan karena berada dibawah ambang batas 0,08 (0,053 < 0,08) sedangkan nilai NFI diperoleh sebesar 0,825 (82,5%) yang tergolong dalam kategori *acceptable fit* (cukup baik) karena berada dalam rentang toleransi dan cukup mendekati batas ideal 0,90, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model empiris yang dibangun memiliki tingkat kesesuaian (fit) yang baik dan layak dalam menjelaskan fenomena penelitian.

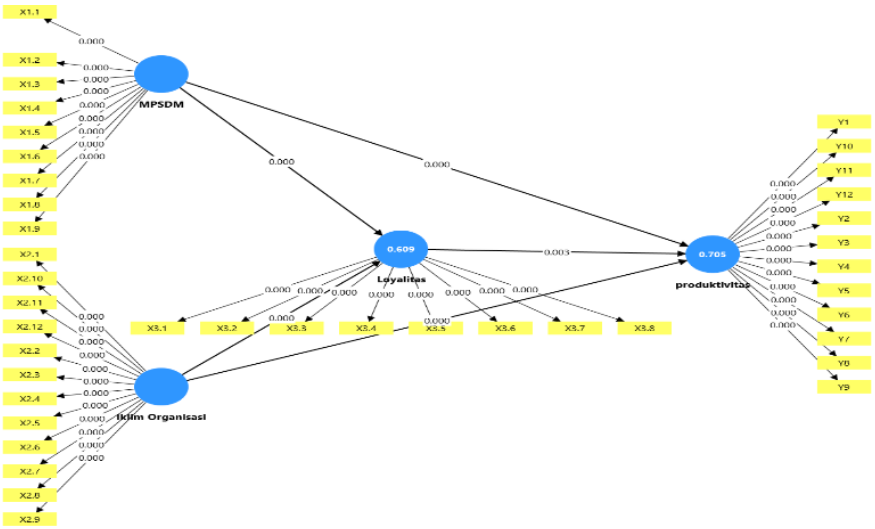
4. Pengujian Hipotesis

Untuk memberikan gambaran yang utuh dan komprehensif mengenai pembuktian seluruh hipotesis (H1-H7), maka hasil evaluasi pengaruh langsung (*path* coefficients) dan pengaruh tidak langsung (*specific indirect effects*) dinyatakan signifikan dan hipotesis diterima apabila nila *t*-statistik >1,96 dan *p*-value <0,05. Hasil pengujian dirangkum dalam satu tabel pembuktian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.19 nilai *t*-statistik dan *p*-value

Hipotesis		Original sample (O)	Sample mean (M)	STDEV	t-statistics	P-values
1	**X1->Y**	0,375	0,373	0,062	6,097	0,000
2	**X2->Y**	0,440	0,441	0,065	6,750	0,000

3	**X1->X3**	0,550	0,550	0,049	11,147	0,000
4	**X2->X3**	0,402	0,403	0,052	7,732	0,000
5	**X3->Y**	0,213	0,213	0,071	3,003	0,003
6	**X1->X3->Y**	0,117	0,118	0,042	2,764	0,006
7	**X2->X3->Y**	0,086	0,086	0,032	2,701	0,007



Gambar 4.3 Diagram Jalur Bootsraping

a) Pengujian hipoetsis 1

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa H1 memiliki nilai *t*-statistik sebesar 6,097 dan nilai *p*-value sebesar 0,000. Dengan demikian, Hipotesis 1 dinyatakan memiliki pengaruh langsung (diterima). Temuan ini membuktikan bahwa manajemen pengelolaan SDM yang terstruktur dan efisien menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kemampuan pengurus untuk mencapai target, memanfaatkan waktu dengan tepat, dan mengoptimalkan hasil kerja organisasi.

b) Pengujian hipotesis 2

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa H2 memiliki nilai *t*-statistik sebesar 6,750 dan nilai *p*-value sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis 2 dinyatakan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa suasana organisasi yang harmonis, transparan, dan memberikan tantangan kerja

positif merupakan faktor kunci yang mendorong pengurus untuk bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif.

c) Pengujian hipotesis 3

Hasil pegujian statistik menunjukkan bahwa H3 memiliki nilai *t*-statistik sebesar 11,147 dan *p*-value sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis 3 dinyatakan diterima (signifikan). Dalam artian, semakin baik penerapan sistem pengelolaan sumber daya manusia, maka akan secara nyata meningkatkan komitmen, pengabdian, dan loyalitas pengurus dalam organisasi.

d) Pengujian hipotesis 4

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa H4 memiliki nilai *t*-statistik sebesar 7,732 dan *p*-value sebesar 0,000. Dengan demikian hipotesis 4 dinyatakan diterima (signifikan). Hal ini menegaskan bahwa, suasana dan lingkungan organisasi yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan rasa setia dan loyalitas pengurus.

e) Pengujian hipotesis 5

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa H5 memiliki nilai *t*-statistik sebesar 3,003 dan nilai *p*-value sebesar 0,003. Dengan demikian, hipotesis 5 dinyatakan diterima (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa pengurus yang tingkat loyalitasnya tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mendorong pencapaian produktivitas kerja.

f) Pengujian hipotesis 6

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa loyalitas terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan SDM terhadap produktivitas kerja dengan nilai *t*-statistik sebesar 2,764 dan *p*-value sebesar 0,006. Dengan demikian, hipotesis 6 dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas mampu memediasi hubungan antara manajemen pengelolaan SDM terhadap produktivitas kerja, dimana pengelolaan SDM yang baik akan menguatkan loyalitas terlebih dahulu sebelum peningkatan produktivitas kerja.

g) Pengujian hipotesis 7

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung H7 menunjukkan bahwa nilai *t*-statistik sebesar 2,701 dan *p*-value sebesar 0,007. Dengan demikian hipotesis 7 dinyatakan diteriman (signifikan). Artinya, loyalitas secara efektif memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas, dimana iklim organisasi yang sehat akan membentuk loyalitas pengurus yang tinggi sehingga mendorong peningkatan produktivitas kerja secara optimal.

BAB V
PEMBAHASAN

1. Hubungan Langsung Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Produktivitas kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa manajemen pengelolaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupten Probolinggo. Hasil pengujian menunjukkan nilai original sampel sebesar 0,375, nilai t-statistik sebesar 6,097, dan p-value sebesar 0,000. Nilai t-statistik lebih besar dari 11,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis 1 (H1) diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik manajemen pengelolaan SDM yang tirapkan dalam pondok pesantren, maka semakin tinggi pula produktivitas kerja pengurus.

Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan produktivitas. Pengelolaan SDM yang baik dapat dilakukan melalui pembagian tugas yang jelas, penempatan pengurus sesuai dengan kemampuan, pengembangan kompetensi, pengawasan, evaluasi kerja, dan pengaturan kerja yang proporsional. Dalam hasil deskriptif penelitian, indikator pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 4,061 yang menunjukkan bahwa kejelasan mengenai tugas merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pengurus. Sementara itu, pernyataan mengenai kesesuaian beban kerja dengan kapasitas pengurus memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,855. Hal tersebut menunjukkan bahwa kejelasan tugas sudah relatif baik, tetapi aspek kesesuaian beban kerja masih dapat ditingkatkan.

Secara teoritis, temuan ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pengurus dapat ditingkatkan apabila organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara sistematis. Pengurus yang memahami tugas, mengetahui tanggung jawab, memperoleh dukungan dalam melaksanakan

pekerjaan, dan ditempatkan sesuai dengan kemampuan akan lebih mudah mengoptimalkan waktu, tenaga, serta kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, manajemen SDM tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga sebagai mekanisme untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan pengurus bekerja secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Multasan mengenai manajemen sumber daya manusia pondok pesantren Nuhiyah Pambusuang. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa pesantren telah melakukan perencanaan SDM yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan, serta pengelolaan tenaga pendidik.[97] Meskipun penelitian Multasan tidak secara langsung menguji pengaruh manajemen SDM terhadap produktivitas dengan analisis statistik, temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa pengelolaan SDM merupakan bagian penting dalam keberlangsungan dan efektivitas organisasi pesantren.

Penlitian Apipudin juga relevan dengan penelitian ini yang membahas mengenai pola kepemimpinan kiai dan manajemen pesantren terhadap kinerja pengurus pondok. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajemen pesantren berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus, baik secara parsial maupun secara simultan bersama pola kepemimpinan kiai.[98] Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat bahwa pengelolaan organisasi dan SDM yang baik dapat mendorong pengurus untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih optimal.

Selain itu, penelitian Dodi Muhammad Yusuf dan Jamilus mengenai upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia pada pesantren sebagai kelembagaan Islam menjelaskan pentingnya analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, motivasi, komitmen, kepuasan kerja, serta penilaian kinerja dalam pengembangan SDM

[97] Multasan, "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN NUHIYAH PAMBUSUANG KECAMATAN BALANIPA KABUPATEN POLEWALI MANDAR."
[98] Apip dkk., "Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok."

pesantren.[99] Temuan tersebut mendukung hasil penelitian ini karena aspek-aspek pengelolaan SDM tersebut pada akhirnya diarahkan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan individu dalam menjalankan tugas organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pengurus pondok pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana pesantren mengelola sumber daya manusianya. Semakin terarah proses pembagian tugas, pengembangan kompetensi, evaluasi, dan pembinaan pengurus, semakin besar kemungkinan pengurus dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif, efisien, tepat waktu, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, hipotesis **(**H1) diterima**.**

2. Hubungan Langsung Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo. Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,440, *t-statistic* sebesar 6,750, dan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis 2 **(**H2) diterima**.** Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan oleh pengurus, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang dapat dihasilkan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa produktivitas kerja pengurus tidak hanya dipengaruhi oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola, tetapi juga oleh kondisi lingkungan organisasi tempat pengurus menjalankan tugas. Iklim organisasi yang kondusif dapat memberikan dukungan psikologis dan sosial kepada pengurus sehingga mereka merasa nyaman, dihargai, dilibatkan, dan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan kemampuan. Dalam penelitian ini, iklim organisasi mencakup dukungan manajemen, kejelasan, ekspresi diri, kontribusi dan

[99] Yusuf dan Jamilus, "Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pesantren sebagai Kelembagaan Islam."

keterlibatan, penghargaan, serta tantangan. Dimensi tersebut menunjukkan bahwa kondisi organisasi mempunyai peran penting dalam membentuk perilaku kerja pengurus.

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh hasil *effect size*. Nilai *effect size* iklim organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,428**,** yang termasuk kategori besar. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memberikan kontribusi yang relatif kuat dalam menjelaskan produktivitas kerja pengurus. Dengan demikian, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu strategi yang penting bagi pondok pesantren untuk meningkatkan produktivitas pengurus.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ramarani mengenai pengaruh pola komunikasi organisasi, loyalitas karyawan, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja organisasi pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah di Kota Pekanbaru. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 86 responden dan menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.[100] Kesamaan konteks penelitian tersebut dengan penelitian ini menjadi semakin relevan karena keduanya sama-sama mengkaji iklim organisasi dan produktivitas dalam lingkungan pondok pesantren.

Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Azhari, T. Sulaiman, dan Win Konadi mengenai komunikasi organisasi, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pondok pesantren di Kabupaten Bireuen. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur dan 72 responden. Hasilnya menunjukkan adanya kontribusi positif faktor komunikasi interpersonal, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas ustaz di pondok pesantren.[101]

---

[100] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.

[101] Azhari dkk., "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustaz dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen."

Penelitian Yusaini dan Indra Utama juga menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen perguruan tinggi swasta di Aceh. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 313 responden.[102] Walaupun objek penelitian berbeda, hasil tersebut memperkuat argumentasi bahwa kondisi lingkungan organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap produktivitas anggota organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan dengan produktivitas kerja. Dalam konteks pesantren, suasana organisasi yang nyaman, komunikasi yang baik, dukungan pimpinan, keterlibatan pengurus, dan penghargaan terhadap kontribusi pengurus dapat meningkatkan semangat dan kemampuan pengurus dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu**,** hipotesis 2 **(**H2) diterima**.**

3. **Hubungan Langsung Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Loyalitas Pengurus**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pengurus pondok pesantren. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,550**,** *t-statistic* sebesar 11,147, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis 3 (H3) diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan sumber daya manusia, semakin tinggi pula loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik organisasi mengelola pengurus, semakin besar kecenderungan pengurus untuk menunjukkan loyalitas kepada pondok pesantren. Manajemen SDM yang baik memberikan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab, memberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, menciptakan sistem kerja yang lebih terarah, serta memberikan perhatian terhadap

[102] Yusaini dan Utama, "PENGARUH IKLIM KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA ACEH."

kebutuhan pengurus. Kondisi tersebut dapat menciptakan persepsi positif bahwa organisasi menghargai keberadaan dan kontribusi pengurus.

Secara empiris, hasil *effect size* menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan SDM memberikan nilai sebesar 0,692 terhadap loyalitas pengurus, yang termasuk kategori besar. Temuan ini menjadi salah satu hasil penting dalam penelitian karena menunjukkan bahwa dibandingkan dengan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, manajemen SDM mempunyai kontribusi yang lebih kuat dalam menjelaskan loyalitas pengurus.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian Sri Ekowati dan Siti Sa'adah mengenai manajemen SDM Islami dalam meningkatkan loyalitas dan retensi tenaga pendidik. Penelitian tersebut menggunakan studi pustaka dan menemukan bahwa penerapan manajemen SDM Islami yang menekankan nilai keikhlasan, amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan kepemimpinan mampu meningkatkan loyalitas dan memperkuat retensi tenaga pendidik.[103] Temuan tersebut sangat relevan dengan penelitian ini karena objek penelitian sama-sama berada dalam konteks lembaga pendidikan Islam. Perbedaannya adalah penelitian Ekowati dan Sa'adah berfokus pada tenaga pendidik, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengurus pondok pesantren. Namun demikian, keduanya menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang memperhatikan aspek manusiawi, nilai, pembinaan, dan hubungan organisasi dapat membangun loyalitas.

Penelitian Ayu Supardi Ganda Wijaya mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian tersebut menempatkan strategi pengelolaan SDM sebagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan loyalitas karyawan.[104]

---

[103] Ekowati dan Sa'adah, "MANAJEMEN SDM ISLAMI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN RETENSI TENAGA PENDIDIK."

[104] Ayi Supardi Ganda Wijaya, "Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan," *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik* 1, no. 2 (2023): 88–99, https://doi.org/10.55182/jimp.v1i2.527.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas pengurus tidak muncul secara otomatis, tetapi dapat dibangun melalui pengelolaan SDM yang baik. Dalam lingkungan pondok pesantren, pengelolaan SDM perlu memperhatikan tidak hanya kemampuan kerja, tetapi juga nilai pengabdian, amanah, keadilan, pembinaan, dan penghargaan. Dengan demikian, hipotesis 3 (H3) diterima.

4. Hubungan Langsung Iklim Organisasi terhadap Loyalitas Pengurus

Hasil penelitian hipotesis 4 (H4) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pengurus. Nilai koefisien jalur sebesar 0,402**,** *t-statistic* sebesar 7,732**,** dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga H4 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kondisi iklim organisasi yang dirasakan pengurus, semakin tinggi pula loyalitas mereka terhadap pondok pesantren.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan organisasi memiliki peranan dalam membentuk loyalitas pengurus. Iklim organisasi yang memberikan dukungan, penghargaan, kejelasan, keterlibatan, dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dapat menciptakan rasa nyaman dan rasa memiliki. Sebaliknya, lingkungan organisasi yang kurang mendukung dapat membuat pengurus merasa kurang dihargai sehingga keterikatan terhadap organisasi menjadi lebih rendah.

Hasil penelitiana ini sejalan degan penelitian Aidil Putra mengenai pengaruh komunikasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan keterkaitan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja.[105]

Hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan penelitian Ramarani yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dan loyalitas juga berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.[106] Meskipun tidak menguji loyalitas sebagai mediator

[105] Putra, "Pengaruh Komunikasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan."
[106] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.

dalam model yang sama dengan penelitian ini, hasil tersebut memperlihatkan bahwa iklim organisasi dan loyalitas merupakan faktor yang relevan dalam lingkungan organisasi pesantren.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu bahwa lingkungan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat membentuk loyalitas anggota. Dalam konteks pesantren, iklim organisasi yang dibangun berdasarkan kekeluargaan, komunikasi, dukungan, penghargaan, dan keterlibatan akan membantu menciptakan pengurus yang merasa memiliki pesantren. Oleh karena itu, hipotesis 4 (H4) diterima.

5. Hubungan Langsung Loyalitas Pengurus terhadap Produktivitas Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 5, loyalitas pengurus berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai koefisien jalur sebesar 0,213, *t-statistic* sebesar 3,003, dan *p-value* sebesar 0,003 menunjukkan bahwa hipotesis 5 (H5) diterima. Artinya, semakin tinggi loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang ditunjukkan.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan pekerjaan yang produktif. Loyalitas dapat tercermin melalui ketaatan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kejujuran, kesediaan mengabdi, dan kesungguhan dalam menjalankan amanah. Dalam hasil deskriptif penelitian, pernyataan “saya tetap menjalankan tugas dalam kondisi sulit” memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,89 dan merupakan bagian dari indikator pengabdian.

Hal tersebut menunjukkan bahwa loyalitas pengurus di lingkungan pesantren memiliki karakteristik yang erat dengan nilai pengabdian. Pengurus yang memiliki rasa pengabdian akan cenderung mempertahankan keterlibatannya meskipun menghadapi kondisi kerja yang tidak selalu

mudah. Sikap tersebut dapat mendorong konsistensi dalam menjalankan tugas sehingga berdampak pada produktivitas kerja.

Hasil penelitian ini secara langsung sejalan dengan penelitian Ramarani yang menguji pola komunikasi organisasi, loyalitas karyawan, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja organisasi pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah di Kota Pekanbaru. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas kerja.[107] Kesamaan tersebut sangat penting karena penelitian Ramarani juga dilakukan dalam konteks pondok pesantren.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Azhari dkk, mengenai komunikasi organisasi, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pondok pesantren di Kabupaten Bireuen. Penelitian tersebut menggunakan analisis jalur dan menemukan adanya kontribusi faktor komunikasi interpersonal, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas ustaz.[108]

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu bahwa loyalitas merupakan faktor yang berhubungan dengan produktivitas kerja dalam konteks organisasi pesantren. Pengurus yang memiliki rasa memiliki dan pengabdian terhadap pesantren akan lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas, menjaga tanggung jawab, dan memberikan kontribusi secara optimal. Oleh karena itu, hipotesis 5 (H5) diterima.

6. Loyalitas Memediasi Manajemen Pengelolaan SDM terhadap Produktivitas Kerja

Hasil pengujian hipotesis 6 (H6) menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap produktivitas kerja melalui loyalitas pengurus. Nilai *indirect effect* sebesar 0,117, *t-statistic*

[107] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.
[108] Azhari dkk., "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustaz dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen."

sebesar 2,764, dan *p-value* sebesar 0,006. Karena nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka H6 diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas pengurus mampu menjadi mekanisme yang menghubungkan manajemen pengelolaan SDM dengan produktivitas kerja. Artinya, manajemen SDM tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap produktivitas, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan loyalitas pengurus. Ketika pengelolaan SDM dilakukan dengan baik, pengurus memperoleh kejelasan tugas, pembagian pekerjaan yang lebih terarah, dukungan organisasi, dan kesempatan mengembangkan kemampuan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan pengurus terhadap organisasi.

Loyalitas yang terbentuk kemudian dapat mendorong pengurus untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Pengurus yang merasa memiliki keterikatan dengan pesantren akan lebih terdorong untuk menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, mempertahankan keterlibatan, dan menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Dengan demikian, pengelolaan SDM menghasilkan produktivitas melalui dua jalur, yaitu jalur langsung dan jalur tidak langsung melalui loyalitas.

Penelitian Sri Ekowati dan Siti Sa'adah menunjukkan bahwa manajemen SDM Islami dapat meningkatkan loyalitas dan memperkuat retensi tenaga pendidik. [109] Sementara itu, penelitian Ramarani menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pada organisasi pondok pesantren. [110] Kedua temuan tersebut jika ditempatkan secara berurutan mendukung logika hasil penelitian ini, yaitu manajemen SDM berkaitan dengan loyalitas, sedangkan loyalitas berkaitan dengan produktivitas kerja.

---

[109] Ekowati dan Sa'adah, "MANAJEMEN SDM ISLAMI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN RETENSI TENAGA PENDIDIK."

[110] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.

Dalam penelitian ini, pengaruh langsung manajemen pengelolaan SDM terhadap produktivitas kerja sebesar 0,375, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui loyalitas sebesar 0,117. Hal tersebut menunjukkan bahwa loyalitas memberikan jalur tambahan dalam hubungan manajemen SDM dengan produktivitas kerja.

Dengan demikian, pengelolan pondok pesantren tidak cukup hanya meningkatkan sistem pengelolaan pekerjaan, tetapi juga perlu membangun loyalitas pengurus. Kejelasan tugas, pengembangan kompetensi, penghargaan, perhatian terhadap beban kerja, dan hubungan yang baik antara pimpinan dan pengurus dapat menjadi sarana untuk membangun loyalitas. Loyalitas yang kuat kemudian dapat diterjemahkan menjadi produktivitas kerja. Oleh karena itu, hipotesis 6 (H6) diterima**.**

7. Loyalitas Memediasi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja melalui loyalitas pengurus. Nilai *indirect effect* sebesar 0,086, *t-statistic* sebesar 2,701, dan *p-value* sebesar 0,007. Karena nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka H7 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa loyalitas pengurus berperan sebagai variabel yang menghubungkan iklim organisasi dengan produktivitas kerja. Iklim organisasi yang kondusif menciptakan lingkungan yang memberikan dukungan, kejelasan, penghargaan, keterlibatan, dan kesempatan kepada pengurus untuk berkembang. Lingkungan tersebut kemudian dapat menumbuhkan rasa nyaman dan rasa memiliki terhadap pesantren. Rasa memiliki tersebut selanjutnya memperkuat loyalitas pengurus dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar.

Secara teoritis, hubungan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja melalui proses psikologis. Ketika pengurus merasakan bahwa organisasi memberikan dukungan dan menghargai keberadaan mereka, mereka akan lebih mudah membangun

keterikatan terhadap organisasi. Keterikatan tersebut kemudian diwujudkan melalui kesediaan menjalankan tugas, bertanggung jawab, menaati aturan, dan mempertahankan pengabdian kepada organisasi.

Hasil penelitian ini memperoleh dukungan dari penelitian Aidil Putra mengenai pengaruh komunikasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan, yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berkaitan dengan loyalitas kerja.[111] Sementara itu, penelitian Ramarani menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dan loyalitas karyawan juga berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah di Kota Pekanbaru.[112] Penelitian Azhari dkk. juga menunjukkan bahwa loyalitas dan iklim organisasi mempunyai kontribusi terhadap produktivitas kerja ustaz di pondok pesantren. Penelitian tersebut menggunakan analisis jalur, sehingga memiliki kedekatan metodologis dengan penelitian ini.[113] Dengan demikian, hasil penelitian ini memperoleh dukungan dari beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya keterkaitan antara iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja.

Dalam penelitian ini, pengaruh langsung iklim organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0,440, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui loyalitas sebesar 0,086. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai dua jalur pengaruh terhadap produktivitas, yaitu jalur langsung dan jalur melalui loyalitas pengurus.

Dalam konteks pondok pesantren, temuan ini menunjukkan pentingnya menciptakan lingkungan organisasi yang tidak hanya nyaman, tetapi juga mampu menumbuhkan rasa memiliki dan pengabdian. Pimpinan pesantren perlu memberikan dukungan, penghargaan, kesempatan berpartisipasi, serta membangun komunikasi yang baik dengan pengurus.

---

[111] Putra, "Pengaruh Komunikasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan."
[112] Ramarni, "Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru," 2022.
[113] Azhari dkk., "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustaz dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen."

Ketika pengurus merasa menjadi bagian penting dari pesantren, loyalitas mereka akan meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, hipotesis 7 (H7) diterima.

BAB VI
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data paparan hasil penelitian yang telah dipaparkan melalui pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian mengenai "Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, dan Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo" sebagai berikut:

1. Manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhaap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pondok pesantren, maka semakin baik pula produktivitas kerja pengurus. Pengelolaan sumber daya manusia melalui kejelasan tugas, tanggung jawab, pengembangan kemampuan, pembagian tugas, dan evaluasi kerja yang dapat membantu pengurus melaksanakan tugas secara lebih efektif, efisien, dan bertanggung jawab.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi yang dirasakan oleh pengurus, maka semakin tinggi produktivitas kerja yang dihasilkan. Dukungan pimpinan, komunikasi yang baik, kejelasan tugas, keterlibatan pengurus, penghargaan, dan suasana organisasi yang nyaman dapat mendorong pengurus untuk melaksanakan tugas secara optimal.
3. Manajemen pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pengurus. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan SDM, semakin tinggi pula loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren. Pengelolaan SDM yang memperhatikan pembagian tugas, pembinaan, pengembangan kompetensi, evaluasi,

memberi pengharargaan, dan kebutuhan pengurus dapat menumbuhkan rasa dihargai, rasa memiliki, dan keterikatan terhadap pesantren.

4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pengurus. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang kondusif dapat meningkatkan loyalitas pengurus. Ketika pengurus memperoleh dukungan, penghargaan, kesempatan untuk berkontribusi, komunikasi yang baik, dan merasa menjadi bagian dari organisasi, maka keterikatan dan kesediaan untuk mengabdi kepada pondok pesantren akan semakin kuat.
5. Loyalitas pengurus berpengaruh positif dan sisgnifikan terhadap produktifitas kerja. Dalam artian, semakin tinggi loyalitas pengurus terhadap pondok pesantren, semakin tinggi pula produktivitas kerja yang ditunjukkan. Loyalitas yang diwujudkan melalui ketaatan, tanggung jawab, kesediaan menjalankan tugas, dan pengabdian kepada pondok pesantren dapat mendorong pengurus untuk melaksanakan pekerjaan secara konsisten dan optimal.
6. Loyalitas pengurus terbukti memediasi secara signifikan manajemen pengelolaan sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM yang baik tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas kerja secara langsung, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas kerja melalui loyalitas pengurus. Dengan adanya pengelolaan SDM yang baik, pengurus akan lebih merasa dihargai, memiliki keterikatan terhadap organisasi, dan terdorong memberikan kontribusi yang lebih optimal.
7. Loyalitas pengurus terbukti memediasi secara signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Hal tersebut menunjukan bahwa iklim organisasi yang kondusif dapat meningkatkan produktivitas kerja tidak hanya melalui pengaruh langsung, tetapi juga melalui peningkatan loyalitas pengurus. Lingkungan organisasi yang mendukung, komunikatif, menghargai kontribusi, dan memberikan kesempatan

keterlibatan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas yang dapat mendorong produktivitas kerja pengurus.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang dapat diberikan peneliti sebagai berikut:

1. Bagi pengelola pondok pesantren di Kabupaten Probolinggo, disarankan dapat meningkatkan kualitas manajemen pengelolaan SDM melalui pembagian tugas yang lebih jelas, penempatan pengurus sesuai kemampuan, pemberian pembinaan, pelatihan, evaluasi, dan pengaturan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan pengurus. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengelolaan SDM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja dan secara tidak langsung melalui mediasi loyalitas pengurus. Karena itu, pondok pesaantren perlu:
   a. **Meningkatkan iklim organisasi** dengan membangun komunikasi terbuka antara pimpinan dan pengurus, memberikan dukungan ketika pengurus menghadapi kesulitan, melibatkan pengurus dalam kegiatan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas mereka, serta memberikan penghargaan terhadap kontribusi yang telah diberikan. Lingkungan organisasi yang positif diharapkan dapat meningkatkan kenyamanan, keterikatan, loyalitas, dan produktivitas pengurus.
   b. **Meningkatkan loyalitas pengurus** melalui pemberian apresiasi, pembinaan secara berkelanjutan, komunikasi yang baik, perhatian terhadap kebutuhan pengurus, serta menciptakan rasa kekeluargaan dalam organisasi. Loyalitas pengurus perlu dibangun bukan hanya melalui tuntutan tanggung jawab, tetapi juga melalui rasa dihargai dan rasa memiliki terhadap pondok pesantren.
   c. **Meningkatkan produktivitas kerja** pengelola pondok pesantren perlu memastikan bahwa pengurus memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap

ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, efektivitas, efisiensi, kedisiplinan, dan tanggung jawab pengurus. Pengurus juga perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan agar mampu menyelesaikan tugas dengan lebih baik.

2. Bagi pengurus pondok pesantren, diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas dalam menjalankan amanah organisasi dalam pesantren dengan cara memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing, menjaga kedisiplinan, meningkatkan kemampuan, menjaga komunikasi sesama pengurus, dan mempertahankan komitmen terhadap tujuan pondok pesantren. Loyalitas sebaiknya diwujudkan melalui tindakan nyata berupa tanggung jawab, ketaatan terhadap aturan, dan kesungguhan dalam menjalankan tugas.
3. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi produktivitas dan loyalitas pengurus, seperti kepemimpinan kiai, motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, kompensasi, komitmen organisasi, atau beban kerja. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada pondok pesantren di wilayah lain sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memberikan gambaran yang lebih luas mengenai pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi pesantren. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed methods atau pendekatan kualitatif sebagai pelengkap PLS-SEM sehingga dapat menggali lebih mendalam pengalaman pengurus mengenai loyalitas, pengabdian, iklim organisasi, dan produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Abu-Mahfouz, Shatha, Ayu Suriawaty Bahkia, dan Noryati Alias. "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance and the Mediating Role of Employee Commitment." *Journal of Governance and Regulation* 10, no. 4, special issue (2021): 222. https://doi.org/https://doi.org/10.22495/jgrv10i4siart3.

Afifurrohman, Alim Mujahidin, dan Feri Wage Andriawan. "Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Darussaam Blokagung Tegalsari Banyuwangi." *MERDEKA : Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 3 (2024): 270–75. https://doi.org/10.62017/merdeka.v1i3.906.

Alfian Zein Fauzi, A. Z. F., dan S. M. Sumarzen Marzuki. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Bongkar/Muat Di Terminal Petikemas Surabaya." PhD Thesis, STIA Manajemen dan Kepelabuhan Barunawati Surabaya, 2023. http://repositori.stiamak.ac.id/id/eprint/398/.

Amarullah, Abd Karim, Maisah Maisah, dan Fadlilah Fadlilah. "Urgensi Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Lembaga." *Attractive : Innovative Education Journal* 5, no. 2 (2023): 972–81. https://doi.org/10.51278/aj.v5i2.837.

Anggraini, Oktavia, dan Hendra Riofita. "PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DI INDUSTRI KREATIF." *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi* 4, no. 3 (2024): 37–46. https://doi.org/10.55606/jurimea.v4i3.843.

Anwar, Zayudi, M. Robby Kaharuddin, fitria, dan Mega Satria. "Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Di Pondok Pesantren." *ADL ISLAMIC ECONOMIC* 5, no. 2 (2024): 154–66. https://doi.org/10.56644/adl.v5i2.126.

Apip, Apipudin, Ahmad Sukandar, dan Marwan Setiawan. "Pengaruh Pola Kepemimpinan Kiai dan Manajemen Pesantren Terhadap Kinerja Pengurus Pondok: Studi Kasus di Pesantren At-Tadzkir Pasanggrahan Kabupaten Majalengka." *Edukasi: Journal of Educational Research* 2, no. 2 (2022): 161–81. https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i2.131.

Ariani, Desi, Ika Puji Saputri, dan Indri Astiana Suhendar. "PENGARUH DISIPLIN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU." *Jurnal*

Ilmu Manajemen Terapan 1, no. 3 (2020): 268–79. https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.110.

Ariani, Desi, Ika Puji Saputri, dan Indri Astiana Suhendar. "PENGARUH DISIPLIN KERJA, IKLIM ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA GURU." *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan* 1, no. 3 (2020): 268–79. https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.110.

Aribowo, Handy, Tri Jatmiko, dan iswati. "PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK PADA LOYALITAS KARYAWAN PT TELKOM AKSES WILAYAH TELKOM SURABAYA UTARA." *JURNAL EKSEKUTIF* 20, no. 1 Juni (2023). https://doi.org/10.60031/90mcc658.

Arraniri, Iqbal, Hamdan Firmansyah, Eneng Wiliana, dkk. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Penerbit Insania, 2021.

Asnora, Fazil Hanafi. "Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT. Enseval Putera Megatrading, Tbk." *JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI (JUMSI)*, 1 Januari 2024, 20–28. https://jurnal.ulb.ac.id/index.php/JUMSI/article/download/6912/4573.

Assia Brahimi, Djamila Kadri, dan Miassa Fekir. "THE IMPACT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE LOYALTY. CASE STUDY: SONELGAZ AIN DEFLA DISTRIBUTION MANAGEMENT." *Facultatea de Management, Academia de Studii Economice din Bucuresti*, no. 4 (2023): 85–100.

Aura, Syafa. *Indikator Produktivitas Kerja Menurut Sedarmayanti*. 8 Juli 2024. https://www.kantorkita.co.id/blog/indikator-produktivitas-kerja-menurut-sedarmayanti-mengukur-kinerja-karyawan/.

Azhari, Azhari, Tengku Sulaiman, dan Win Konadi. "Pengaruh Komunikasi Organisasi, Loyalitas Ustaz dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pondok Pesantren di Kabupaten Bireuen." *peusangan (Almuslim Journal of Education Management)* 1, no. 1 (2023): 43–52. https://doi.org/10.51179/psg.v1i1.2038.

Balaka, Muh Yani. *METODOLOGI PENELITIAN TEORI DAN APLIKASI*. 1 ed. Penerbit Widina, 2022. https://books.google.co.id/books?id=KlFmEQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=KL16KunNyp&lr&hl=id&pg=PA1#v=onepage&q&f=false.

Candra Susanto, Primadi, Dewi Ulfah Arini, Lily Yuntina, Josua Panatap Soehaditama, dan Nuraeni Nuraeni. "Konsep Penelitian Kuantitatif:

Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka).” *Jurnal Ilmu Multidisplin* 3, no. 1 (2024): 1–12. https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504.

Dwi. “Manajemen SDM : Pengertian, Tujuan Beserta Fungsinya.” Agustus 2023. https://feb.umsu.ac.id/manajemen-sdm-pengertian-tujuan-beserta-fungsinya/.

Dwipayana, I. Gede Arya, Ni Wayan Suartini, dan Ni Wayan Widani. “PENGARUH LOYALITAS KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS SDM PADA PT. BPR ASHI MENGWI BADUNG.” *Nusantara Hasana Journal* 3, no. 6 (2023): 92–100. https://doi.org/10.59003/nhj.v3i6.1015.

Ekowati, Sri, dan Siti Sa’adah. “MANAJEMEN SDM ISLAMI DALAM MENINGKATKAN LOYALITAS DAN RETENSI TENAGA PENDIDIK.” *UNISAN JURNAL* 4, no. 8 (2025): 184–94. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/4371.

Erni. “Menteri Agama Apresiasi Pesantren Zainul Hasan Genggong, Gus Haris Paparkan Potensi Pesantren.” *PROKOPIM Kabupaten Probolinggo*, 17 April 2026. https://prokopim.probolinggokab.go.id/menteri-agama-apresiasi-pesantren-zainul-hasan-genggong-gus-haris-paparkan-potensi-pesantren/.

Fadhilah, Nurul. “Hubungan Antara Loyalitas Kerja Dengan Produktivitas Kerja Pada Pegawai Kantor Kecamatan Medan Tembung.” *Tugas Mahasiswa Psikologi* 1, no. 1 (2022). https://coursework.uma.ac.id/index.php/psikologi/article/view/212.

Farid Wajdi, Desy Seplyana, Juliastuti, dkk. *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*. WIDINA MEDIA UTAMA, 2024. https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/567818-metode-penelitian-kuantitatif-2aa4ad16.pdf.

Febriyanti, Ainniya Berlin. “Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Loyalitas pada Karyawan Bagian Produksi.” *Character Jurnal Penelitian Psikologi* 11 (2024): 241–55.

Fika, Nurul, dan Anis Zohriah. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan.” *Jambura Journal of Education Manageent* 5 (Maret 2024): 248–57. https://doi.org/https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745.

Fika, Nurul, dan Anis Zohriah. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan.” *Jambura Journal of Educational Management*, 5 Maret 2024, 248–57. https://doi.org/10.37411/jjem.v5i1.2745.

Fitria, Norma, Muhammad Riduwan, dan Solehan. “Human Resource Management in Islamic Boarding Schools: A Case Study at Pondok Pesantren Imam Muslim, North Sumatra.” *Nizham Journal of Islamic Studies* 13, no. 02 (2025): 43–56. https://doi.org/10.32332/nizham.v13i02.11690.

Ghozali, Imam. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. 2014.

Hair, Joseph, G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas Danks, dan Soumya Ray. *Evaluation of the Structural Model*. 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_6.

Hakim, Maria. “Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Melalui Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja (Studi Kasus Pada Salah Satu Cabang Perusahaan Perbankan Di Kota Bandung).” *Business Preneur: Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 2, no. 1 (2020): 47–57. https://journal.unpas.ac.id/index.php/businesspreneur/article/view/2413.

Hasbi, Aurana Zahro El, Rima Damayanti, Dina Hermina, dan Hilmi Mizani. “PENELITIAN KORELASIONAL (Metodologi Penelitian Pendidikan).” *Al-Furqan : Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 2, no. 6 (2023): 784–808. https://publisherqu.com/index.php/Al-Furqan/article/view/771.

Hasbi, Riska, Indra Kusdarianto, dan Muhammad Halim. “PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. FEDERAL INTERNATIONAL GROUP CABANG PALOPO.” *E-Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia UMP*, 2020. http://repository.umpalopo.ac.id/399/1/JURNAL%20201620096.pdf.

Hidayat, Rian, dan Sardin A. Anwar. “Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A’yun).” *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah* 1, no. 2 (2022): 392–401. https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81.

Husaini, Rizky Nuriyana, dan Sutama Sutama. “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Instansi Pendidikan.” *Didaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan* 21, no. 1 (2021). https://doi.org/10.30651/didaktis.v21i1.6649.

Indriyati Putri. “Makna Inna Ma’al Usri Yusro: Harapan dan Kemudahan di Balik Kesulitan.” dakwah by Mozaik Islam, 27 April 2026. https://mozaik.inilah.com/dakwah/makna-innamal-usri-yusro.

Jufrizen, Jufrizen, dan Hazmanan Khair. “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior.” *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 6, no. 1 (2023): 587–605. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.976.

Kasir, Ibnu. “Pengololaan Sumber Daya Manusia Di Pesantren: Tantangan Dan Strategi Dalam Kontek Manajemen Pendidikan Di Dayah Jamiah Al Aziziyah Bate Iliek Samalanga.” *Jurnal At-Tarbiyyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 10, no. 1 (2024): 1–9. https://doi.org/10.54621/jiat.v10i1.827.

Labetubun, Mario Roberto, dan I. Gusti Ayu Manuati Dewi. “Organizational Commitment: It’s Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance.” *European Journal of Business and Management Research* 7, no. 2 (2022): 112–23. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1279.

Lumingkewas, Gerald D. F. “IMPACT ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LOYALTY ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AT BANK SULUT-GO TOMOHON BRANCH OFFICE.” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 7 (2019). https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.24209.

Maduningtias, Lucia. “PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. MEDIAINDO SEJAHTERA DI JAKARTA.” *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis* 21, no. 1 (2020): 21–30. https://doi.org/10.29103/e-mabis.v21i1.475.

Maldini, Ripan, Yogi Suprayogi Sugandi, dan Mohammad Fauzi Kusumawardana. “PENGARUH PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT NIKKATSU ELECTRIC WORKS KOTA BANDUNG.” *Jurna Of Administration and Education Mangement* 6, no. 2 (2023). https://doi.org/https://doi.org/10.31539/alignment.v6i2.6941.

Maritsa, Ana. “BAB I PENDAHULUAN.” *Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan* 18, no. 2 (2021): 91–100. https://repository.unugiri.ac.id:8443/7564/3/BAB%20I.pdf.

Maryanti, Rizka Ayu. “PENGARUH SELF EFFICACY, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN KOHESIVITAS KELOMPOK TERHADAP KINERJA GURU DI MADRASAH ALIYAH NEGERI (MAN) KOTA PROBOLINGGO.” UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG, 2024. http://etheses.uin-malang.ac.id/68773/.

Mastur, Putra Hafidz, Dzulfikar, dan Risya Oriza Sativa. “Improving Employee Performance Through Workload and Work Motivation at the Darunnajah Islamic Boarding School.” *Journal of AppliedManagement Research* 03 (Januari 2024). https://jurnal.usahid.ac.id/jamr/article/view/1791/869.

Maulana, Rizky, Raghief El Hida, Moh Fahri Ramadhani, dan Sunimah Sunimah. "Making Employee Loyalty: Impact Of Leadership And Job Satisfaction." *International Journal Of Humanities Education And Social Sciences (IJHESS)* 3 (2024). https://ijhess.com/index.php/ijhess/article/view/1133/838.

Maulana, Rizky, Raghief El Hida, Moh Fahri Ramdani, dan Sunimah Sunimah. "Making Employee Loyalty: Impact Of Leadership And Job Satisfaction." *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences* 3, no. 6 (2024). https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i6.1133.

Meda, Jermias, John E.H.J. FoEh, dan Simon Sia Niha. "Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Loyalitas Karyawan yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)." *Jurnal Ilmu Multidisplin* 1, no. 2 (2022): 392–407. https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.50.

M.M, REZA NURUL ICHSAN, S. E., Lukman Nasution M.M S. E. I., dan Dr Sarman Sinaga M.M S. E. *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. 01 ed. CV. Sentosa Deli Mandiri, 2021. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=p1MXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=msdm+menurut+para+ahli&ots=xfxTESbcGH&sig=jDMby7vhYaf__LNxgG3KT23KkVs&redir_esc=y#v=onepage&q=msdm%20menurut%20para%20ahli&f=false.

Mon, Muhammad Donal, Jackson, dan Adi Neka Fatyandri. "The Important Role of Human Resource Management Practices, Worker Motivation, Leadership, Work Commitment, and Employee Performance." *Jurnal Dinamika Manajemen* 15, no. 2 (2024): 372–92. https://doi.org/10.15294/jdm.v15i2.10449.

M.Pd, Dr Sulaiman Saat, dan Dr Sitti Mania M.Ag. *PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN: Panduan Bagi Peneliti Pemula*. PUSAKA ALMAIDA, 2020.

M.Si, Dr Edy Soetrisno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, t.t.

Multasan. "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PONDOK PESANTREN NUHIYAH PAMBUSUANG KECAMATAN BALANIPA KABUPATEN POLEWALI MANDAR." SKRIPSI, UIN Alauddin Makassar, 2019.

Nashrullah, Mochamad, Eni Fariyatul Fahyuni, dan Rahmania Sri Untari. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*. Umsida Press, 2023. https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-071-7.

Nawa. *7 Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja: Panduan Komprehensif – Nawadata Blog*. 15 Maret 2024. https://nawadata.com/blog/komprehensif-7-faktor-yang-mempengaruhi-produktivitas-kerja/.

Ningsih, Siti Cahya, Dedy Setiawan, dan Daniel Arsa. "ANALISIS PENERIMAAN DAN PENGGUNAAN APLIKASI ZOOM DENGAN PENDEKATAN MODEL UTAUT 2." *Jurnal Informatika, Sistem Informasi dan Kehutanan (FORSINTA)* 2, no. 1 (2023): 163–71. https://doi.org/10.53978/jfsa.v2i1.266.

Nugraha, Kevin Putra. "Pengaruh Budaya Organisasional, Lingkungan Kerja, dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Horison Ultima Riss Yogyakarta." Skripsi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2020. https://dspace.uii.ac.id/bitstream/handle/123456789/30077/15311097%20Kevin%20Putra%20Nugraha.pdf?sequence=1.

Obeng, Anthony Frank, Prince Ewudzie Quansah, Eric Cobbinah, dan Stephen Abiam Danso. "Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support." *International Journal of Human Resource Studies* 10, no. 3 (2020): 238–62. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i3.17395.

Pahira, Siti Hapsah, dan Rio Rinaldy. "Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi." *COMSERVA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 3, no. 02 (2023): 810–17. https://pdfs.semanticscholar.org/1784/3291759a04a62b05c72100d6b415efa01482.pdf.

Pitoy, Tesalonica I., Riane J. Pio, dan Wehelmina Rumawas. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan (Studi Pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado)." *Productivity* 1, no. 4 (2020): 339–44. https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/30072.

Prabawanto, Acitia, Asifa Ardha Chairani, dan Pramesty Nisfa Shocasa. "Dampak Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Dan Keberlanjutan Perusahaan." *Journal of Organizational Performance and Analysis* 2, no. 1 (2026): 127–35. https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1.191.

Pradana, Fiqram Iqra, Muhammad Aqil, dan Ramli S. "Penerapan Fungsi MSDM Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Karyawan Dalam Menyongsong Revolusi 4.0." *Journal of Management Branding* 1, no. 1 (2024): 43–49. https://doi.org/10.71326/jmb.v1i1.9.

Priharwantiningsih, Ary. “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Pada Sekolah Menengah.” *Media Manajemen Pendidikan* 1, no. 3 (2019): 84–93. https://doi.org/10.30738/mmp.v2i1.4067.

PURNAMASARI, MEGA ISVANDIANA. “ANALISIS VALIDITAS KONSTRUK, KONVERGEN, DAN DISKRIMINAN DARI INSTRUMENT WELL-BEING.” *JPP STKIP PGRI Pacitan* 15, no. 01 (2023): 48–55. https://repository.stkippacitan.ac.id/id/eprint/1280/.

Putra, Aidil. “Pengaruh Komunikasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis* 1, no. 3 (2023): 245–63. https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.199.

Putra, Rio. “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PERUSAHAAN PT.SAWAH SOLOK.” *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL* 2, no. 2 (2021): 989–1001. https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.767.

Putra, Suntama, dan Tuti Andriani. “Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan.” *Jurnal Pendidikan Tambusai* 7 (2023).

Ramarni. “Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru.” *Jurnal Niara* 14, no. 3 (2022): 315–28. https://doi.org/10.31849/niara.v14i3.7425.

Ramarni. “Pengaruh Pola Komunikasi Organisasi, Loyalitas Karyawan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Organisasi Pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah Di Kota Pekanbaru.” *Jurnal Niara* 14, no. 3 (2022): 315–28. https://doi.org/10.31849/niara.v14i3.7425.

Rukmana, Indra Januar, Shela Indah Savitri, dan Syawaludin Syawaludin. “Pengembangan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi Di Pondok Pesantren Yatim Al -Hanif Ciputat.” *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat : Kreasi Mahasiswa Manajemen* 5, no. 2 (2025): 66–70. https://doi.org/10.32493/kmm.v5i2.50099.

Sholihat, Aulia. “Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pengurus Pondok Pesantren MahasiswaNurul Hakim (Studi Korelasional Antara Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Dalam Organisasi).” Skripsi, Universitas Padjajaran, 2023. https://repository.unpad.ac.id/handle/kandaga/210310190007.

Subhaktiyasa, Putu Gede. “Evaluasi Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Kuantitatif: Sebuah Studi Pustaka.” *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 5599–609. https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1747.

Subhaktiyasa, Putu Gede. “Menentukan Populasi dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 9, no. 4 (2024): 2721–31. https://doi.org/10.29303/jipp.v9i4.2657.

Sukarno, Sukarno, dan Kaito Murayama. “Designing Adaptive Human Resource Management In Pesantren: A Critical Study of Traditional Practices.” *Edukasia Islamika* 10, no. 1 (2025): 1–16. https://doi.org/10.28918/jei.v10i1.10661.

Sumarsi. “MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS KARAKTER (Studi Di Pondok Pesantren Roudlatul Khuffadz Kabupaten Sorong Provinsi Papua Barat Daya dan Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendikia Sorong).” PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER, 2024.

Suriani, Nidia, Risnita, dan M. Syahran Jailani. “Konsep Populasi Dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan.” *IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam* 1, no. 2 (2023): 24–36. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55.

Sutisna, Ade jaya, dan Nurhayati Nurhayati. “Studi Faktor Penyebab Turnover dan Upaya Retensi SDM di Pesantren Al Muslim Bireuen.” *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 15, no. 1 (2025): 83–93. https://doi.org/10.30863/ajmpi.v15i1.8329.

Tamba, Anjelika Wulan, R. J. Pio, dan S. A. P. Sambul. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado*. 7, no. 1 (2018): 33–41. https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/download/21124/20835#:~:text=Pengertian%20Loyalitas%20Karyawan,orang%20yang%20tidak%20bertanggung%2Djawab.

Tanwa, Owodunni, Junaidah Hashim, dan Zaireena Wan Nasir. “The Relationship between Human Resource Management Practices and Employees’ Loyalty of the Nigerian Public Sector.” *Albukhary Social Business Journal* 4, no. 1 (2023): 41–64. https://asbj.aiu.edu.my/main/article/view/59.

Tej, Juraj, Matúš Vagaš, Viktória Ali Taha, Veronika Škerháková, dan Michaela Harničárová. “Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees.” *Sustainability* 13, no. 24 (2021): 13923. https://doi.org/10.3390/su132413923.

Wijaya, Ayi Supardi Ganda. “Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan.” *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik* 1, no. 2 (2023): 88–99. https://doi.org/10.55182/jimp.v1i2.527.

Wijaya, Ayi Supardi Ganda. “Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan.” *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik* 1, no. 2 (2023): 88–99. https://doi.org/10.55182/jimp.v1i2.527.

Witono, Nunung. “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI PONDOK PESANTREN UTSMAN BIN AFFAN BATAM.” *UNISAN JURNAL* 2, no. 2 (2023): 49–55. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1195.

Yiming, Liu, Li Yan, dan Zhang Jinsheng. “Effects of Organizational Climate on Employee Job Satisfaction and Psychological Well-Being: The Role of Technological Influence in Chinese Higher Education.” *BMC Psychology* 12, no. 1 (2024): 536. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3.

Yulianto, Aries, dan Devi Martina. “HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA SEBUAH PERUSAHAAN E-COMMERCE DI JAKARTA.” *Jurnal Psikologi* 16, no. 01 (2018). https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/psiko/article/view/2354.

Yusaini, Yusaini, dan Indra Utama. “PENGARUH IKLIM KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA ACEH.” *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (2020): 107–18. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.979.

Yusuf, Dodi Muhammad, dan Jamilus Jamilus. “Upaya Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pesantren sebagai Kelembagaan Islam.” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 10, no. 24.2 (2024): 257–64. https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9157.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen penelitian

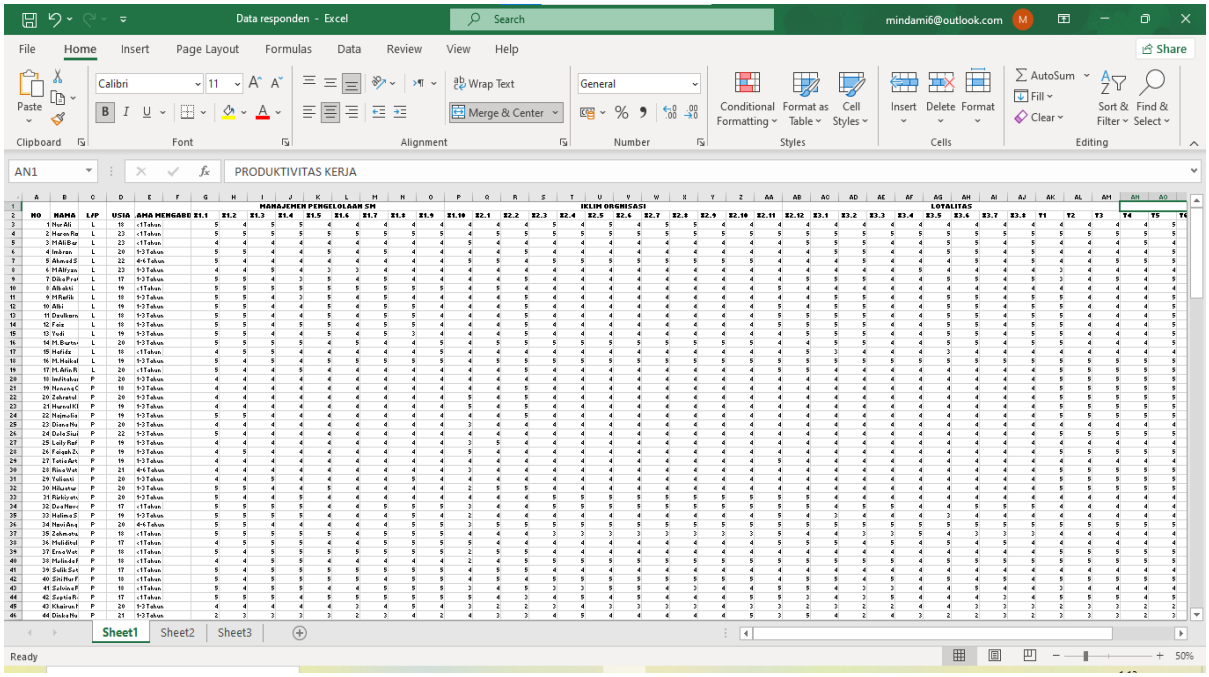
ANGKET
ANALISIS JALUR HUBUNGAN MANAJEMEN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA, IKLIM ORGANISASI, PRODUKTIVITAS KERJA, DAN LOYALITAS PENGURUS PONDOK PESANTREN DI KABUPATEN PROBOLINGGO
PASCASARJANA UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Nama :
Jenis Kelamin :
Usia :
Lama Mengabdi :
- < 1 Tahun
- 1-3 Tahun
- 4-6 Tahun
- > 6 Tahun

Berikan tanda checklist pada salah satu kolom pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi nyata anda. Pilihan jawaban yang tersedia adalah Sangat Setuju (**SS**), Setuju (**S**), Ragu-Ragu (**RR**), Tidak Setuju (**TS**), Sangat Tidak Setuju (**STS**).

Variabel	No	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
Manajemen pengelolaan SDM	1.	Saya memahami dengan jelas tugas dan tanggung jawab saya sebagai pengurus.					
	2	Pembagian tugas di pesantren sesuai dengan kemampuan pengurus.					
	3	Pekerjaan yang saya lakukan diarahkan pada hasil yang berkualitas.					
	4	Pimpinan memberikan arahan agar pekerjaan sesuai standar.					
	5	Beban kerja yang saya terima sesuai dengan kapasitas saya.					
	6	Saya mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
	7	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.					
	8	Pengelolaan waktu kerja di pesantren berjalan dengan baik.					
	9	Pesantren mengelola biaya dan sumber daya secara efisien.					
	10	Saya bekerja dengan memanfaatkan sumber daya secara hemat dan bertanggung jawab.					
Iklim Organisasi	11	Pimpinan memberikan dukungan dalam pelaksanaan tugas.					
	12	Saya merasa dipercaya oleh pimpinan pesantren.					
	13	Tugas dan tanggung jawab saya dijelaskan dengan jelas.					
	14	Saya memahami harapan pesantren terhadap pekerjaan saya.					
	15	Saya bebas menyampaikan pendapat terkait pekerjaan.					
	16	Pesantren terbuka terhadap ide dari pengurus.					
	17	Kontribusi saya dihargai oleh pesantren.					
	18	Saya dilibatkan dalam kegiatan dan keputusan organisasi.					
	19	Pesantren memberikan penghargaan atas kinerja pengurus.					
	20	Apresiasi meningkatkan motivasi kerja saya.					
	21	Pekerjaan memberi tantangan untuk berkembang.					
	22	Tugas saya mendorong peningkatan kemampuan diri.					
Loyitas Pengurus	23	Saya mematuhi peraturan pesantren.					
	24	Saya menjalankan tugas sesuai kebijakan pesantren.					
	25	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan.					
	26	Saya siap menerima konsekuensi pekerjaan.					
	27	Saya bersedia mengabdi dalam jangka panjang.					
	28	Saya tetap menjalankan tugas dalam kondisi sulit.					
	29	Saya bekerja dengan jujur dan amanah.					
	30	Saya menjaga nama baik pesantren.					
Produktivitas Kerja	31	Saya memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugas.					
	32	Keterampilan saya mendukung kelancaran pekerjaan.					
	33	Saya berusaha meningkatkan hasil kerja.					
	34	Hasil kerja saya bermanfaat bagi pesantren.					
	35	Saya bekerja dengan penuh semangat.					
	36	Saya tetap bersemangat meski beban kerja berat.					
	37	Saya terus mengembangkan kemampuan diri.					
	38	Pesantren memberi kesempatan pengembangan diri.					
	39	Saya menjaga kualitas dalam setiap pekerjaan.					
	40	Saya bekerja dengan teliti dan rapi.					
	41	Saya bekerja secara efektif dan efisien.					
	42	Saya memanfaatkan waktu dan tenaga secara optimal.					

Lampiran 2. Responen



Lampiran 3. Surat Izin Peneliltian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: https://pasca.uin-malang.ac.id/, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1943/Ps/TL.00/06/2026 — 22 Juni 2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Pengasuh Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong
Pondok Pesantren Zainul Hasan Gengong Pajarakan Probolinggo Jawa Timur

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Nur Hamida
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd 2. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Penelitian	:	Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesntren Di Kabupaten Probolinggo
Pelaksanaan	:	Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Survey/ Penelitian Awal	:	Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Agus Maimun



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: https://pasca.uin-malang.ac.id/, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-1944/Ps/TL.00/06/2026 — 22 Juni 2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Pengasuh Pondok Pesantren Darut Tauhid Patemon Krejengan
Pondok Pesantren Darut Tauhid Patemon Krejengan Probolinggo Jawa Timur

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Nur Hamida
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd 2. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Penelitian	:	Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesntren Di Kabupaten Probolinggo
Pelaksanaan	:	Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Survey/ Penelitian Awal	:	Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Agus Maimun



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: https://pasca.uin-malang.ac.id/, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2014/Ps/TL.00/06/2026 — 29 Juni 2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Pengasuh Pondok Pesantren Darul Lughah Wal Karomah
Jln. Mayjend Panjaitan No. 12, Kelurahan Sidomukti, Kecamatan Kraksaan, Kabupaten Probolinggo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Nur Hamida
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd 2. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Penelitian	:	Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesantren Di Kabupaten Probolinggo
Pelaksanaan	:	Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Survey/ Penelitian Awal	:	Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Agus Maimun



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA
Jalan Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo Kota Batu 65323, Telepon (0341) 531133
Website: https://pasca.uin-malang.ac.id/, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-2143/Ps/TL.00/07/2026 — 07 Juli 2026
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak / Ibu
Pengasuh Pondok Pesantren Subulus Salam
Kapasan Pajarakan Probolinggo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi/penulisan tesis, kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu berkenan memberikan izin survey/penelitian awal, untuk mengumpulkan data dan informasi terkait dengan kondisi yang akan menjadi objek penelitian, demi mendukung pengembangan penelitian penulisan tesis yang akan dilakukan oleh mahasiswa kami berikut ini:

Nama	:	Nur Hamida
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing	:	1. Prof. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd 2. Prof. Dr. H. Munirul Abidin, M.Ag
Judul Penelitian	:	Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesntren Di Kabupaten Probolinggo
Pelaksanaan	:	Secara Tatap Muka / Offline
Waktu Survey/ Penelitian Awal	:	Disesuaikan dengan jadwal yang ditentukan oleh instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan izin yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Direktur,

Agus Maimun

Lampiran 4. Surat Balasan

PESANTREN ZAINUL HASAN
GENGGONG PUSAT PAJARAKAN
PROBOLINGGO JAWA TIMUR

Nomor : 020/PP-ZAHA/PI/VII/2026
Lampiran : -
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian
Kepada Yth: Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

di Tempat

Assalamualaikum Wr.Wb

Menindaklanjuti surat Saudara Nomor B-1943/Ps/TL.00/06/2026 tanggal 22 Juni 2026 perihal Permohonan Izin Penelitian dengan judul "Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, Dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesantren Di Kabupaten Probolinggo", kami menyampaikan bahwa kami memberikan izin kepada:

Nama	:Nur Hamida
NIM	:240106210007
Program Studi	:Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas	:Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

untuk melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong pada waktu yang disepakati. Kami berharap penelitian tersebut dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi kedua belah pihak.

Demikian surat balasan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Genggong, 16 Juli 2026 M
Pengasuh,

Ibunyai Hj Idlom Umi Athiyah

الجمعية الإسلامي ذاو اللغة والكرامة
PONPES DARUL LUGHAH WAL KAROMAH
Sidomukti Kraksaan Probolinggo
Alamat : Jl.Mayjend Panjaitan No.12 Telp. (0335) 841740, 844391 Sidomukti, Kraksaan, Probolinggo, JATIM

Nomor : 132/PP.DWK/A-03/VI/2026
Lampiran : -b-
Perihal : **Balasan**

Kepada:
Yth. **Direktur Pascasarjana**
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
di **Tempat**

Assalamu'Alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Salam silaturrahim Kami sampaikan semoga Bapak/Ibu/ Saudara/i selalu mendapat rahmat dan perlindungan dari Allah SWT, dalam menjalankan seluruh aktifitas. Aamiin.

Disampaikan dengan hormat, bahwa kami Pengurus Pondok Pesantren Darul Lughah Wal Karomah menindaklanjuti surat dari Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Nomor: B-2014/Ps/TL.00/06/2026 tanggal 29 Juni 2026 perihal Permohonan Ijin Penelitian, maka dengan ini kami menyatakan bahwa:

Nama	:	Nur Hamida
NIM	:	24016210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tugas Akhir	:	Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo

diberikan izin untuk melaksanakan penelitian di Pondok Pesantren Darul Lughah Wal Karomah dengan tetap memperhatikan tata tertib dan ketentuan yang berlaku di lingkungan pesantren.

Demikian surat balasan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama yang baik kami sampaikan terima kasih.

Kraksaan, 8 Juli 2026
Pengasuh Pesantren,

KH. M. Zaini Bin Ali Wafa, S.H.I

YAYASAN KYAI HAJI MA'SUM (YAKIHAMA) KAPASAN
Akte Notaris No. 27 Tgl. 27 Juli 2011, SK MENKUMHAM No.AHU-5062.AH.01.04-tahun 2011
PONDOK PESANTREN SUBULUS SALAM KAPASAN
Jl. Condong No. 08 Kapasan Pajarakan Probolinggo Telp. 0335-841120
Kode Pos 67281 HP: 085211975416 Email : ikyasinlatan@gmail.com

Nomor : 011/PPSS-SBS/11/07/2026 Pajarakan, 11 Juli 2026
Sifat : Penting
Perihal : **Balasan Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Bapak/Ibu
Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim
Di Tempat

Assalamu'alaikum Wr, Wb

Sehubungan dengan surat Bapak/Ibu Nomor B-2143/Ps/TL.00/07/2026 tanggal 07 Juli 2026 perihal Permohonan Izin Penelitian, yang ditujukan kepada Pengasuh Pondok Pesantren Subulus Salam, Kapasan, Pajarakan, Probolinggo, maka dengan ini kami menyatakan **MENYETUJUI DAN MEMBERIKAN IZIN** kepada mahasiswa tersebut dibawah ini:

Nama	:	**Nur Hamida**
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam

untuk melaksanakan **survei/penelitian** di Pondok Pesantren Subulus Salam Kapasan, Pajarakan, Probolinggo, dalam rangka penyusunan tesis yang berjudul:

"Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesantren di Kabupaten Probolinggo."

Kami berharap agar mahasiswa yang bersangkutan dapat menjaga etika penelitian, mematuhi tata tertib yang berlaku di lingkungan pesantren, serta menggunakan data yang diperoleh semata-mata untuk kepentingan akademik penyusunan tesis.

Demikian surat balasan ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Mengetahui
Pengasuh PP Subulus Salam

KH. Drul Ourdain Hadik, SI. Pd

YAYASAN DARUT TAUHID AL-MASYHUDIYYAH
PONDOK PESANTREN DARUT TAUHID
Jl. KH. Moh. Hasan, Patemon, Krejengan, Probolinggo, Jawa Timur 67184
Kontak: 0858-3971-9212 | Email: darultauhid.patemon@gmail.com

Probolinggo, 10 Juli 2026

Nomor : 142/PP.DT/VII/2026
Lampiran : -
Perihal : Balasan Permohonan Izin Penelitian

Yth. Direktur Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jl. Ir. Soekarno No. 34 Dadaprejo, Kota Batu

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Menindaklanjuti surat dari Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor: B-1944/Ps/TL.00/06/2026 tertanggal 22 Juni 2026 perihal Permohonan Izin Penelitian, dengan ini kami selaku Pengurus Pondok Pesantren Darut Tauhid Patemon Krejengan Probolinggo memberikan izin kepada mahasiswa di bawah ini:

Nama	:	**Nur Hamida**
NIM	:	240106210007
Program Studi	:	Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian	:	"Analisis Jalur Hubungan Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Produktivitas Kerja, dan Loyalitas Pengurus Pondok Pesantren Di Kabupaten Probolinggo"

Untuk melaksanakan survey/penelitian awal dan pengumpulan data terkait di lingkungan Pondok Pesantren Darut Tauhid Patemon Krejengan Probolinggo, dengan ketentuan tetap berkoordinasi dan mematuhi peraturan serta norma yang berlaku di lembaga kami.

Demikian surat izin ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerja samanya, kami ucapkan terima kasih.

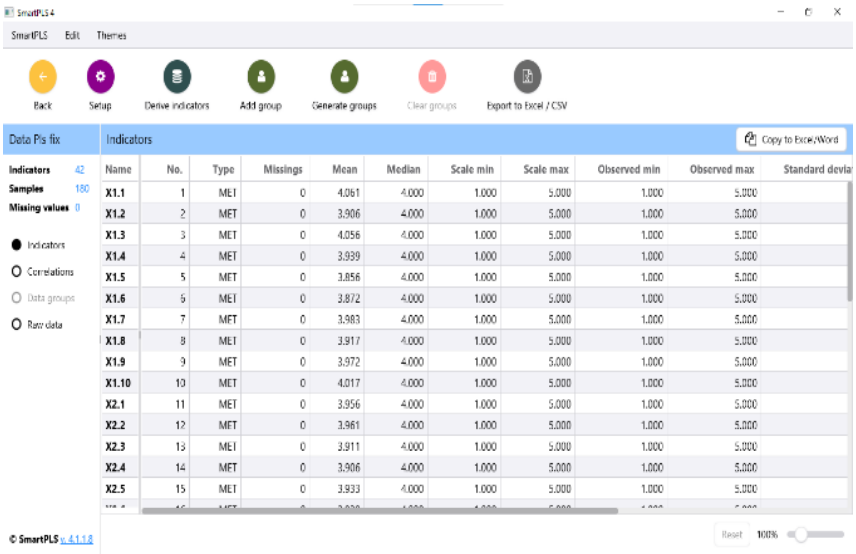
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pengurus Pondok Pesantren Darut Tauhid
Patemon Krejengan Probolinggo

AHMAD SUKRON

Lampiran 5. Hasil Running SEM-PLS

	Iklim Organisasi	Loyalitas	MPSDM	produktivitas
X1.1			0,852	
X1.2			0,836	
X1.3			0,879	
X1.4			0,815	
X1.5			0,862	
X1.6			0,815	
X1.7			0,845	
X1.8			0,848	
X1.9			0,867	
X2.1	0,786			
X2.10	0,799			
X2.11	0,808			
X2.12	0,773			
X2.2	0,772			
X2.3	0,789			
X2.4	0,824			
X2.5	0,839			
X2.6	0,834			
X2.7	0,834			
X2.8	0,812			
X2.9	0,831			
X3.1		0,881		
X3.2		0,874		
X3.3		0,820		
X3.4		0,787		
X3.5		0,878		
X3.6		0,862		
X3.7		0,803		
X3.8		0,855		
Y1				0,816
Y10				0,832
Y11				0,753
Y12				0,845
Y2				0,848
Y3				0,847
Y4				0,788
Y5				0,807
Y6				0,806
Y7				0,833
Y8				0,822
Y9				0,822



Construct reliability and validity

Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Iklim Organisasi	0,952	0,952	0,958	0,654
Loyalitas	0,943	0,945	0,953	0,715
MPSDM	0,951	0,953	0,958	0,717
produktivitas	0,955	0,956	0,961	0,670

Fornell-Larcker criterion

	Iklim Organisasi	Loyalitas	MPSDM	produktivitas
Iklim Organisasi	0,809			
Loyalitas	0,582	0,846		
MPSDM	0,326	0,681	0,847	
produktivitas	0,686	0,725	0,664	0,819

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Loyalitas <-> Iklim Organisasi	0,610
MPSDM <-> Iklim Organisasi	0,336
MPSDM <-> Loyalitas	0,716
produktivitas <-> Iklim Organisasi	0,717
produktivitas <-> Loyalitas	0,760
produktivitas <-> MPSDM	0,690

Inner model - List

	VIF
Iklim Organisasi -> Loyalitas	1,119
Iklim Organisasi -> produktivitas	1,533
Loyalitas -> produktivitas	2,557
MPSDM -> Loyalitas	1,119
MPSDM -> produktivitas	1,893

R-square

Overview

	R-square	R-square adjusted
Loyalitas	0,609	0,605
produktivitas	0,705	0,700

Path coefficients

Matrix

	Iklim Organisasi	Loyalitas	MPSDM	produktivitas
Iklim Organisasi		0,402		0,440
Loyalitas				0,213
MPSDM		0,550		0,375
produktivitas				

PLS-SEM

	Q^2predict	RMSE	MAE
Loyalitas	0,599	0,642	0,501
produktivitas	0,674	0,579	0,464

Fit summary

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,053	0,053
d_ULS	2,396	2,396
d_G	1,421	1,421
Chi-square	1272,637	1272,637
NFI	0,825	0,825

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word | Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Iklim Organisasi -> Loyalitas	0.402	0.403	0.052	7.732	0.000
Iklim Organisasi -> produk...	0.440	0.441	0.065	6.750	0.000
Loyalitas -> produktivitas	0.213	0.213	0.071	3.003	0.003
MPSDM -> Loyalitas	0.550	0.550	0.049	11.147	0.000
MPSDM -> produktivitas	0.375	0.373	0.062	6.097	0.000

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to Excel/Word | Copy to R

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Iklim Organisasi -> Loyalitas -> produktivitas	0.086	0.086	0.032	2.701	0.007
MPSDM -> Loyalitas -> produktivitas	0.117	0.118	0.042	2.764	0.006

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Nur Hamida

NIM : 240106210007

Tempat, Tanggal Lahir : Probolinggo, 16 Juni 1998

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam

Alamat : Desa Patemon, Kec. Krejengan, Kab. Probolinggo

E-mail : mindami1606@gmail.com

Riwayat Pendidikan :

- 2004-2005 : TK Selogudig Wetan
- 2005-2010 : SDN Selogudig Wetan 1
- 2010-2013 : MTs Bustanul Ulum Locare
- 2013-2017 : MA Plus Al-Mashduqiah Kraksaan
- 2018-2022 : Universitas Islam Zainul Hasan Genggong
- 2024-2026 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang