JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN
Homepage : https://ejurnal.stkip-pessel.ac.id/index.php/jmp
Email : jmp@stkip-pessel.ac.id

p-ISSN : 2548-4826 ; e-ISSN : 2548-4834
Vol. 11, No. 5, October 2026
Page 10405-10417
© Author
Jurnal Manajemen Pendidikan

ANALISIS JALUR PENGARUH MANAJEMEN SDM DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PENGURUS PONDOK PESANTREN MELALUI LOYALITAS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nur Hamida[1], Sugeng Listyo Prabowo[2], Munirul Abidin[3]
[1,2,3] Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Email: mindami1606@gmail.com

Check for updates OPEN ACCESS

DOI: https://doi.org/10.34125/jmp.v11i5.3559

Sections Info

Article history:
Submitted: 9 August 2026
Final Revised: 28 August 2026
Accepted: 26 September 2026
Published: 28 October 2026

Keywords:
Human Resource Management
Organizational Climate
Loyalty
Work Productivity
Islamic Boarding School

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of human resource management (HRM) and organizational climate on the work productivity of Islamic boarding school administrators, either directly or through loyalty as a mediation variable. The study used a quantitative approach with a correlational type and path analysis based on Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) using SmartPLS 4. Data was obtained through a five-point Likert scale questionnaire given to 180 respondents of Islamic boarding school administrators. The research instrument consisted of 42 items that measured HR management, organizational climate, loyalty, and work productivity. The results of the study showed that HR management had a positive and significant effect on work productivity (t=6,097; p=0,000) and loyalty (t=11,147; p=0,000). Organizational climate has a positive and significant effect on work productivity (t=6.750; p=0.000) and loyalty (t=7.732; p=0.000). Loyalty also has a positive and significant effect on work productivity (t=3.003; p=0.003). In addition, loyalty has been proven to mediate the influence of HR on work productivity (t=2.764; p=0.006) and mediate the influence of organizational climate on work productivity (t=2.701; p=0.007). The R-square value of loyalty is 0.609 and work productivity is 0.705.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manu sia (MSDM) dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren, baik secara langsung maupun melalui loyalitas sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis korelasional dan analisis jalur berbasis Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4. Data diperoleh melalui kuesioner skala Likert lima poin yang diberikan kepada 180 responden pengurus pondok pesantren. Instrumen penelitian terdiri atas 42 item yang mengukur manajemen SDM, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (t=6,097; p=0,000) dan loyalitas (t=11,147; p=0,000). Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (t=6,750; p=0,000) dan loyalitas (t=7,732; p=0,000). Loyalitas juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja (t=3,003; p=0,003). Selain itu, loyalitas terbukti memediasi pengaruh MSDM terhadap produktivitas kerja (t=2,764; p=0,006) serta memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja (t=2,701; p=0,007). Nilai R-square loyalitas sebesar 0,609 dan produktivitas kerja sebesar 0,705.

Kata kunci: *Manajemen Sumber Daya Manusia, Iklim Organisasi, Loyalitas, Produktivitas Kerja, Pondok Pesantren.*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola individu mulai dari proses rekrutmen, penempatan, pengembangan kemampuan, pelatihan, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, hingga pembinaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara baik dan terarah dapat memberikan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab anggota organisasi, 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, loyalitas, dan kontribusi anggota organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Wijaya, 2023). Temuan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia berkaitan dengan kondisi kerja dan pencapaian individu dalam organisasi, sehingga MSDM menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Putri et al., 2022).

Dalam konteks pondok pesantren, manajemen 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, kebersamaan, dan pengabdian. Meskipun demikian, prinsip pengelolaan sumber daya manusia tetap diperlukan agar pembagian tugas, pengembangan kemampuan, evaluasi kinerja, dan pengelolaan anggota dapat dilakukan secara terarah (Multasan, 2019). Kebutuhan tersebut semakin relevan apabila melihat besarnya ekosistem pesantren di Indonesia. Berdasarkan data *Education Management Information System* (EMIS) Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, pada Juli 2024 terdapat 41.286 pesantren dengan jumlah santri sebanyak 3.339.536 orang serta pengajar dan tenaga kependidikan sebanyak 284.662 orang. Besarnya jumlah lembaga dan sumber daya manusia yang terlibat menunjukkan bahwa pengelolaan SDM dalam lingkungan pesantren memiliki cakupan yang luas dan memerlukan pengelolaan yang terarah agar kegiatan kelembagaan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2025).

Pengelolaan sumber daya manusia tersebut berkaitan dengan kemampuan pengurus dalam menjalankan berbagai kegiatan pendidikan, pelayanan santri, pembinaan, administrasi, dan program kelembagaan lainnya. Kondisi tersebut menjadikan produktivitas kerja pengurus sebagai salah satu aspek penting dalam mendukung keberlangsungan kegiatan pesantren. Produktivitas kerja menunjukkan kemampuan individu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dengan memperhatikan kualitas, kuantitas, efektivitas, efisiensi, dan ketepatan waktu. Pengelolaan SDM yang tepat dapat membantu organisasi mengoptimalkan kemampuan individu dan mengarahkan kontribusi anggota sesuai dengan tujuan organisasi (Wijaya, 2023; Putri et al., 2022). Penelitian Ramarni (2022) juga menunjukkan bahwa produktivitas kerja pada organisasi pesantren berkaitan dengan faktor organisasi, termasuk iklim organisasi dan loyalitas, sehingga produktivitas pengurus perlu dipahami tidak hanya dari kemampuan individu, tetapi juga dari kondisi organisasi dan keterikatan anggota terhadap lembaga (Ramarni, 2022).

Selain manajemen SDM, iklim organisasi merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan pengurus pondok pesantren. Iklim organisasi menggambarkan kondisi dan suasana yang dirasakan anggota dalam menjalankan pekerjaan, yang dapat terlihat dari komunikasi, dukungan pimpinan, kejelasan tugas, keterlibatan anggota, penghargaan, rasa keadilan, dan hubungan kerja. Iklim organisasi yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman bagi pengurus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Putra, 2023).

Penelitian Astuti dan Prayoga (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai, sedangkan penelitian Ramarni (2022) menunjukkan adanya hubungan iklim organisasi dengan produktivitas kerja pada organisasi pesantren. Temuan tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak hanya berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja, tetapi juga relevan dalam menjelaskan loyalitas dan produktivitas anggota organisasi (Astuti & Prayoga, 2021; Ramarni, 2022).

Loyalitas merupakan bentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen individu terhadap organisasi yang tercermin melalui kesediaan melaksanakan tugas, menaati peraturan, mempertahankan keanggotaan, dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan pondok pesantren, loyalitas pengurus tidak hanya berkaitan dengan aspek material, tetapi juga dapat berkaitan dengan nilai pengabdian, komitmen moral, dan keterikatan terhadap lembaga (Pitoy et al., 2020). Loyalitas juga memiliki keterkaitan dengan produktivitas kerja. Penelitian Luki et al. (2021) menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan Ramarni (2022) menunjukkan keterkaitan loyalitas dengan produktivitas kerja pada organisasi pesantren. Dengan demikian, loyalitas merupakan salah satu aspek yang relevan dalam menjelaskan keterlibatan anggota dan produktivitas kerja organisasi (Luki et al., 2021; Ramarni, 2022).

Hubungan antara manajemen SDM, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas memberikan dasar untuk menempatkan loyalitas sebagai variabel mediasi. Manajemen SDM yang memberikan kejelasan tugas, pengembangan kemampuan, penghargaan, dan dukungan organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendorong keterikatan anggota. Demikian pula, iklim organisasi yang kondusif melalui komunikasi, dukungan pimpinan, dan hubungan kerja yang baik dapat memperkuat loyalitas anggota. Loyalitas yang terbentuk selanjutnya dapat mendorong individu mempertahankan keterlibatan dan memberikan kontribusi terhadap pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan produktivitas. Secara empiris, Sindi et al. (2025) menunjukkan bahwa loyalitas kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan kemampuan kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja. Temuan tersebut memberikan dasar bahwa loyalitas dapat dipandang sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi atau individu dengan produktivitas kerja (Sindi et al., 2025).

Meskipun penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas dalam konteks pondok pesantren, terdapat perbedaan pada model yang digunakan. Ramarni (2022) mengkaji pola komunikasi organisasi, loyalitas karyawan, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pada organisasi pondok pesantren, tetapi loyalitas belum ditempatkan sebagai variabel mediasi antara manajemen SDM dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja. Sementara itu, Sindi et al. (2025) telah menguji loyalitas sebagai variabel mediasi terhadap produktivitas kerja, tetapi dilakukan pada konteks perusahaan dengan variabel independen yang berbeda. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk menguji secara terintegrasi pengaruh manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui loyalitas sebagai variabel mediasi, khususnya pada pengurus pondok pesantren (Ramarni, 2022; Sindi et al., 2025).

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pengelolaan pengurus sebagai sumber daya manusia yang menjalankan berbagai aktivitas kelembagaan pesantren serta masih terbatasnya penelitian yang menguji hubungan antarvariabel tersebut dalam satu model pada konteks pesantren. Data Kementerian Agama menunjukkan besarnya skala pesantren di Indonesia, sementara penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya keterkaitan iklim organisasi dan loyalitas dengan produktivitas pada konteks pesantren serta peran loyalitas sebagai mediator pada konteks organisasi lain. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya

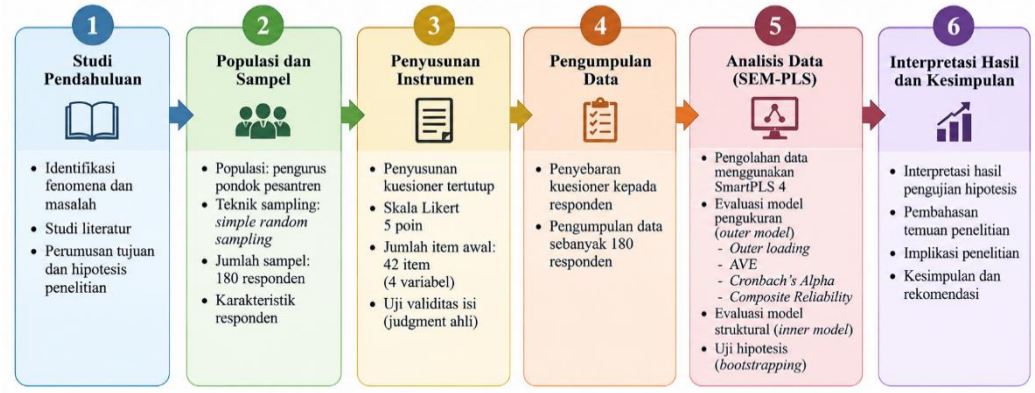
analisis yang menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui loyalitas pada pengurus pondok pesantren.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis jalur pengaruh manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren melalui loyalitas sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menganalisis pengaruh manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap loyalitas, pengaruh manajemen SDM, iklim organisasi, dan loyalitas terhadap produktivitas kerja, serta peran loyalitas dalam memediasi pengaruh manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian MSDM pada organisasi berbasis pesantren serta menjadi bahan pertimbangan bagi pengelola pesantren dalam mengembangkan pengelolaan SDM, menciptakan iklim organisasi yang kondusif, dan memperkuat loyalitas pengurus untuk menunjang produktivitas kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara manajemen SDM, iklim organisasi, loyalitas, dan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. Model penelitian menguji pengaruh langsung manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, pengaruh manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap loyalitas, pengaruh loyalitas terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh tidak langsung melalui loyalitas sebagai variabel media (Farid Wajdi et al. 2024).

Tahapan penelitian dilakukan secara sistematis mulai dari studi pendahuluan hingga penarikan kesimpulan. Tahapan tersebut meliputi studi pendahuluan, penentuan populasi dan sampel, penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis data menggunakan PLS-SEM, serta interpretasi hasil dan penyusunan kesimpulan. Rangkaian tahapan penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Langkah-langkah Penelitian

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pengurus pondok pesantren. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, dengan jumlah sampel sebanyak 150 hingga 180 responden pengurus deengan karakteristik sebagai berikut:

Table 1. Karakteristik Responden

Dimensi	Karakteristik	Total	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	92	51%
	Perempuan	88	49%
Lama Mengabdi	<1 Tahun	51	28%
	1-3 Tahun	86	48%
	4-6 Tahun	43	24%

Instrumen dan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin. Kuesioner terdiri dari 42 item pernyataan yang mencakup empat variabel penelitian, yaitu manajemen SDM sebanyak 10 item, iklim organisasi sebanyak 12 item, loyalitas sebanyak 8 item, dan produktivitas kerja sebanyak 12 item. Kuesioner diberikan kepada responden yang telah ditetapkan sebagai sampel penelitian.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Validitas indikator dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Berdasarkan hasil pengujian, terdapat satu item yang memiliki nilai *outer loading* di bawah kriteria yang digunakan, yaitu item X1.10, sehingga item tersebut dihapus dari model. Setelah dilakukan pengujian kembali, konstruk penelitian memenuhi kriteria reliabilitas berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*.

Tahap berikutnya adalah evaluasi *inner model* untuk mengetahui hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 dengan melihat nilai koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value*. Pengujian mencakup tujuh hubungan, yaitu pengaruh langsung manajemen SDM terhadap produktivitas kerja, pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja, pengaruh manajemen SDM terhadap loyalitas, pengaruh iklim organisasi terhadap loyalitas, pengaruh loyalitas terhadap produktivitas kerja, serta pengaruh tidak langsung manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja melalui loyalitas sebagai variabel mediasi.

Selanjutnya dilakukan pengujian nilai *R-square* untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen. Berdasarkan hasil penelitian, nilai *R-square* loyalitas sebesar 0,609, sedangkan nilai *R-square* produktivitas kerja sebesar 0,705. Hasil seluruh tahapan analisis selanjutnya diinterpretasikan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel, pengujian hipotesis, pengaruh langsung, serta pengaruh tidak langsung melalui loyalitas sebagai variabel mediasi. Tahap akhir penelitian adalah penyusunan kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Nilai Validitas dan Relibilitas Konstruk

Validitas konstruk adalah cara untuk mengukur apakah nilai konstruk pada masing-

masing variable latent valid atau tidak. Penelitian diawali dengan melakukan uji validitas dan realibilitas instrumen yang terdiri dari 42 item pertanyaan. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai outer loading dengan kriteria bahwa item tersebut memenuhi syarat jika nilainya > 0.7. Tetapi nilai kurang dari 0.7 masih bisa diterima jika nilai AVE nya lebih besar dari 0.5. Hasil analisis melalui kalkulasi algoritma SmartPLS 4 menunjukkan ada satu item pada variable yang nilainya kurang dari 0.7 seperti pada item X1.10. Peneliti menghapus item tersebut.

Sedangkan untuk mengetahui realibilitas data penelitian ini, peneliti melihatnya dari nilai Cronbach Alpha dan composite reliabilitinya dengan ketentuan bahwa instrumen penelitian ini dikatakan reliable jika memiliki nilai Cronbach Alpha dan Composite reliability lebih besar dari 0.7. Jika dilihat dari standar penilaian tersebut maka hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh item pada keempat variable terteliti telah memenuhi syarat reliabilitas karena nilai Cronbach Alpha dan Composite reliabilitinya lebih besar dari 0.7.

Tabel 2. Outer Loading

Dimensions	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
X1.1	0,852	0,951	0,958	0,717
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	0,952	0,958	0,654
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	0,881			
X3.1	0,874	0,943	0,953	0,715
X3.2	0,820			
X3.3	0,787			
X3.4	0,878			
X3.5	0,862			
X3.6	0,803			
X3.7	0,855			
X3.8	0,881			

Y1	0,816	0,955	0,961	0,670
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			

Uji Hipotesis Penelitian

Setelah melakukan pengujian outer model, peneliti melakukan analisis inner model dengan melakukan Bootstrapping pada program SmartPLS 4 untuk menguji beberapa hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun hipotesis-hipotesis yang diuji dalam penelitian ini terdiri dari empat hipotesis, yaitu: (1) hubungan langusng manjemene SDM terhadap produktivitas kerja; (2) hubungan langsung iklim organisai terhadap produktivitas kerja; (3) hubungan langsung manjemene SDM terhadap loylitas pengurus; (4) hubungan langsung iklim organisai terhadap loylitas pengurus; (5) hubungan langsunng loylitas pengurus terhadap produktivitas kerja; (6) Loyalitas memediasi manajemen SDM terhadap produktivitas kerja; (7) Loyalitas memediasi iklim organisasi terhadap produktivitas kerja.

Tabel 3. Hasil Analisis Uji SEM

Dimensions	**Original Sample (O)**	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation (STDEV)**	**t-statistic**	**p-values**
MSDM-> Produktivitas Kerja	0,375	0,373	0,062	6,097	0,000
Iklim organisasi-> Iklim organisasi	0,440	0,441	0,065	6,750	0,000
MSD-> Loyalitas	0,550	0,550	0,049	11,147	0,000
Iklim organisasi-> Loyalitas	0,402	0,403	0,052	7,732	0,000
Loyalitas-> Produktivtas kerja	0,213	0,213	0,071	3,003	0,003
MSDM-> Loyalitas-> Produktivitas kerja	0,117	0,118	0,042	2,764	0,006
Ilim Organisasi-> Loyalitas-> Produktivitas kerja	0,086	0,086	0,032	2,701	0,007

Tabel 3 menunjukkan hasil penelitian sebagai berikut:

Analisis Hipotesis Satu

Hasil pada hipotesis satu mengambarkan manajemen SDM memiliki pengaruh langsung

terhadap produktivitas kerja dengan nilai *t*-statistik sebesar 6,097 dan nilai *p*-value sebesar 0,000. Temuan ini membuktikan bahwa manajemen SDM yang terstruktur dan efisien menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kemampuan pengurus untuk mencapai target, memanfaatkan waktu dengan tepat, dan mengoptimalkan hasil kerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Multasan (2019) yang menemukan bahwa pesantren telah melakukan perencanaan SDM yang meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja, persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan, serta pengelolaan tenaga pendidik.

Penelitian Apip, Sukandar, and Setiawan (2022) 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. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pengurus pondok pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga bagaimana pesantren memanajemen sumber daya manusianya.

Analisis hipotesis dua

Hasil pada hipotesis dua menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dengan nilai nilai *t*-statistik sebesar 6,750 dan nilai *p*-value sebesar 0,000. 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. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Azhari, Sulaiman, and Konadi (2023) mengenai komunikasi organisasi, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pondok pesantren Hasilnya menunjukkan adanya kontribusi positif faktor komunikasi interpersonal, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap produktivitas ustaz di pondok pesantren.

Penelitian Yusaini and Utama (2020) juga menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja dosen perguruan tinggi swasta, 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.

Analisis hipotesis tiga

Hasil pada hipotesis tiga menujukkan bahwa manajemen SDM memiliki pengaruh langsung terhadap loyalitas dengan nilai *t*-statistik sebesar 11,147 dan *p*-value sebesar 0,000. Dalam artian, semakin baik penerapan system manajemen sumber daya manusia, maka akan secara nyata meningkatkan komitmen, pengabdian, dan loyalitas pengurus dalam organisai. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Ekowati and Sa'adah (2025) mengenai manajemen SDM Islami dalam meningkatkan loyalitas dan retensi tenaga pendidik. Penelitian tersebut menemukan bahwa penerapan manajemen SDM Islami yang menekankan nilai keikhlasan, amanah, keadilan, musyawarah, dan keteladanan kepemimpinan mampu meningkatkan loyalitas dan memperkuat retensi tenaga pendidik.

Penelitian Wijaya (2023) mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian tersebut menempatkan strategi

majemen SDM sebagai faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas pengurus tidak muncul secara otomatis, tetapi dapat dibangun melalui manajemen SDM yang baik. Dalam lingkungan pondok pesantren, manajemen SDM perlu memperhatikan tidak hanya kemampuan kerja, tetapi juga nilai pengabdian, amanah, keadilan, pembinaan, dan penghargaan.

Analisis Hipotesis Empat

Menunjukkan adanya pengaruh langsung dan signifikan iklim organisasi terhadap loyalitas dengnan nilai nilai *t*-statistik sebesar 7,732 dan *p*-value sebesar 0,000. Hal ini menegskan bahwa, suasana dan lingkungan organisasi yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan rasa setia dan loyalitas pengurus. Hasil penelitiana ini sejalan degan penelitian Putra (2023) mengenai pengaruh komunikasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan keterkaitan antara iklim organisasi dengan loyalitas kerja.

Hasil penelitian ini juga dapat dikaitkan dengan penelitian Ramarni (2022) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja serta loyalitas juga berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja. Meskipun tidak menguji loyalitas sebagai mediator 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.

Analisis hipotesis lima

Hipotesis lima memiliki nilai signififkan dimana loyalitas memiliki pengaruh secra langsung terhadap produktivitas kerja dengan nilai *t*-statistik sebesar 3,003 dan nilai *p*-value sebesar 0,003. Hal ini menunjukkan bahwa pengurus yang tingkat loyalitas yang tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mendorong pencapaian produktivitas kerja. 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.

Analisis Hipotesis Enam

Hipotesis enam memiliki nilai *t*-statistik sebesar 2,764 dan *p*-value sebesar 0,006 dengan artian bahwa loyalitas secara signifikan memediasi manajemen SDM terhadap produktivitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas mampu memediasi hubungan antara manajemen SDM terhadap produktivitas kerja, dimana manajemen SDM yang baik akan menguatkan loyalitas terlebih dahulu sebelum peningkatan produktivitas kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa loyalitas pengurus mampu menjadi mekanisme yang menghubungkan manajemen SDM dengan produktivitas kerja. Artinya, manajemen SDM tidak hanya memberikan pengaruh secara langsung terhadap produktivitas, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan loyalitas pengurus.

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. Jika dikaitkan dengan penelitian Ekowati and Sa'adah (2025) menunjukkan bahwa manajemen SDM Islami dapat meningkatkan loyalitas dan memperkuat retensi tenaga pendidik. Sementara itu, penelitian Ramarni (2022) menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja pada organisasi pondok pesantren. Kedua temuan tersebut jika ditempatkan secara berurutan mendukung logika hasil penelitian ini, yaitu manajemen SDM berkaitan dengan loyalitas, sedangkan loyalitas berkaitan dengan produktivitas kerja. Dengan demikian, manajemen di pondok pesantren tidak cukup hanya meningkatkan sistem manajemen 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.

Analisis Hipotesis Tujuh

Hasil pengujian dari hipotesis tujuh menunjukkan bahwa nilai *t*-statistik sebesar 2,701 dan *p*-value sebesar 0,007. 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. 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. 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.

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. Ketika pengurus merasa menjadi bagian penting dari pesantren, loyalitas mereka akan meningkat dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Tabel 4. Nilai R-squre

Dimensions	R-square	R-square ajusted
Loyalitas	0,609	0,605
Produktivitas kerja	0,705	0,700

Tahap selajutnya adalah pengujian R-square. Nilai R-Square adalah nilai yang menunjukkan seberapa besar seluruh variabel independent berpengaruh terhadap variable dependent. Data pada tabel 4 menujukkan bahwa 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 sttruktural yan dibangun tetap terbukti memiliki kapabilitas prediksi yang baik dan relevan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan langsung manajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja dan loyalitas, hubungan langsung loyalitas terhadap produktivitas kerja, dan loyalitas memediasi manajamen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen SDM dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pengurus Pondok Pesantren melalui Loyalitas sebagai Variabel Mediasi. Manajemen SDM berperan dalam menciptakan manajemen pengurus yang terarah, sedangkan iklim organisasi menciptakan kondisi lingkungan yang mendukung pelaksanaan tugas. Kedua faktor tersebut juga berperan dalam membangun loyalitas pengurus yang selanjutnya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja pengurus pondok pesantren tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh bagaimana pesantren memenejemen 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. Penelitian ini mengonfirmasi beberapa penelitian sebelumnya yang menjelaskkan tentang upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia pada pesantren sebagaai kelembagaan islam (Yusuf & Jamilus, 2024). Peneitian serupa juga membahas tentang pengaruh komunikasi organisasi, loyalitas ustaz, dan iklim organisasi terhadap prouktivitas kerja pondok pesantren (Azhari et al. 2023).

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa loyalitas tidak hanya berfungsi sebagai variabel yang secara langsung memengaruhi produktivitas, tetapi juga sebagai variabel mediasi dalam hubungan manajemen pengelolaan SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Dengan demikian, peningkatan produktivitas pengurus di pondok pesantren perlu dilakukan secara terpadu melalui perbaikan pengelolaan SDM, penciptaan iklim organisasi yang kondusif, dan penguatan loyalitas pengurus. Jika dikaitkan dengan penelitian Ekowati and Sa'adah (2025) yang membahas tentang manajemen SDM dapat meningkatkan retensi tenaga pendidik. Manajemen 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen SDM dan iklim orgaanisasi memiliki pera yang sangat krusial dalam meningkatkan produktivitas kerja pengurus pondok pesantren. Penerapan manajemen SDM yang terstruktur dan terarah dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif, harmonis, dan aman yang berpengaruh positif dan signifikan secara langsung, baik terhaap peningkatan produktivitas kerja maupun dalam membangun loyalitas pengurus. Selai itu, tingkaat loyalitas yang tinggi pada diri pengurus juga terbukti memberikan kontribusi yang signifikan

terhadap peningkatan produktivitas kerja organisasi. Penelitian ini juga menegaskan peran penting loyalitas sebagai variabel mediasi. Loyalitas secara efektif memediasi hubungan antara manaajemen SDM dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa tata Kelola SDM yang baik dan lingkungan kerja yang menukung akan terlebih dahulu memicu peningkatan produktivitas kerja. Sebagai implikasi praktisnya, pengelola pondok pesantren disarankan untuk tidak hanya berfokus pada pembagian tugas dan perbaikan sistem kerja formal semata. Upaya peningkatan produktivitas kerja pengurus perlu dilakukan secara terpadu melalui perbaikan sistem manajemen SDM, penciptaan iklim organisasi yang suportif, serta perhatian terhadap kejelasan tuBgas, pengembangan kompetensi, dan hubungan yang baik antara pimpinan dan pengurus agar loyalitas mereka tetap terbangun demi kelangsungan dan efektivitas pengelolaan pesantren.

REFERENSI

Apip, A., Sukandar, A., & Setiawan, M. (2022). 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*(2), 161–181. https://doi.org/10.57032/edukasi.v2i2.131

Astuti, P. B., & Prayoga, S. S. (2021). Pengaruh iklim organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap loyalitas pegawai. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 11*(2), 200–215. https://doi.org/10.12928/fokus.v11i2.4482

Azhari, A., Sulaiman, T., & Konadi, W. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi, loyalitas ustaz dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja pondok pesantren di Kabupaten Bireuen. *Peusangan (Almuslim Journal of Education Management), 1*(1), 43–52. https://doi.org/10.51179/psg.v1i1.2038

Aziz, M., 'Arif, M., Alwi, M. F., & Nugraha, M. N. (2024). Improving The Quality of Education Through Optimizing the Educational Administration System at The An-Nur Islamic Education Foundation. *INJIES: Journal of Islamic Education Studies*, *1*(1), 5–15. https://doi.org/10.34125/injies.v1i1.2

Baroud, N., Alouzi, K., Elfzzani, Z., Ayad, N., & Albshkar, H. (2024). Educators' Perspectives on Using (AI) As A Content Creation Tool in Libyan Higher Education: A Case Study of The University of Zawia. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(2), 61–70. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i2.12

Ekowati, S., & Sa'adah, S. (2025). Manajemen SDM Islami dalam meningkatkan loyalitas dan retensi tenaga pendidik. *UNISAN JURNAL, 4*(8), 184–194. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/4371

Fadli, M., Iskandar, M. Y., Darmansyah, D., J, F. Y., & Hidayati, A. (2024). Development of Interactive Multimedia Use Software Macromedia Director for Learning Natural Knowledge in High School. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(1), 12–19. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.2

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2025). *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 91 Tahun 2025 tentang Peta Jalan Program Pengembangan Pesantren Ramah Anak*. Kementerian Agama Republik Indonesia.

Luki, M., Stephanie, S., & Nazmi, H. (2021). Pengaruh kompetensi kerja, kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Horasbangunpersada. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 5*(3), 1623–1638. https://doi.org/10.31955/mea.v5i3.1592

Multasan. (2019). *Manajemen sumber daya manusia Pondok Pesantren Nuhiyah Pambusuang Kecamatan Balanipa Kabupaten Polewali Mandar* [Skripsi, UIN Alauddin Makassar].

Pitoy, T. I., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan (Studi pada PT Midi Utama Indonesia Tbk. Branch Manado). *Productivity, 1*(4), 339–344. https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/30072

Putra, A. (2023). Pengaruh komunikasi dan iklim organisasi terhadap loyalitas kerja karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis, 1*(3), 245–263. https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.199

Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., & Maolani, F. M. (2022). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen, 12*(2), 343–356. https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.618

Ramarni. (2022). Pengaruh pola komunikasi organisasi, loyalitas karyawan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja organisasi pada Pondok Pesantren Al-Munawwarah di Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara, 14*(3), 315–328. https://doi.org/10.31849/niara.v14i3.7425

Sindi, D., Paleni, H., & Fitria. (2025). Pengaruh kemampuan kerja dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan dimediasi loyalitas kerja di PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 8*(1), 15–28. https://doi.org/10.34005/kinerja.v8i01.4592

Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). *Metode penelitian kuantitatif*. Widina Media Utama.

Wijaya, A. S. G. (2023). Strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. *JIMP: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik, 1*(2), 88–99. https://doi.org/10.55182/jimp.v1i2.527

Yolanda, N. S., & Laia, N. (2024). Practicality of Mathematics Learning Media Using Applications PowToon. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(1), 27–35. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.4

Yusaini, Y., & Utama, I. (2020). Pengaruh iklim kerja terhadap produktivitas kerja dosen perguruan tinggi swasta Aceh. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 4*(1), 107–118. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v4i1.979

Yusuf, D. M., & Jamilus, J. (2024). Upaya pengembangan manajemen sumber daya manusia pada pesantren sebagai kelembagaan Islam. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 10*(24.2), 257–264. https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/9157

Zafari, K. A., & Iskandar, M. Y. (2024). Interactive Multimedia Development With The Autorun Pro Enterprise Ii Application Version 6.0 In Ict Guidance In Secondary Schools. *JERIT: Journal of Educational Research and Innovation Technology*, *1*(1), 20–26. https://doi.org/10.34125/jerit.v1i1.3

Copyright holder:
© Author

First publication right:
Jurnal Manajemen Pendidikan

This article is licensed under:
CC-BY-SA