



## Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pengurus Pondok Pesantren As Salafy Al-Asror di Kota Semarang

Feby Oktaviana<sup>1</sup>, Nurmiyati<sup>2</sup>, Muhammad Arif Rakhman<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Darul Ulum Islamic Centre Sudirman GUPPI

[febbyoktavia14@gmail.com](mailto:febbyoktavia14@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurmiyati@undaris.ac.id](mailto:nurmiyati@undaris.ac.id)<sup>2</sup>, [arif@undaris.ac.id](mailto:arif@undaris.ac.id)<sup>3</sup>

Diterima: 15 Juli 2025

Direvisi : 3 Agustus 2025

Disetujui : 5 Agustus 2025

### ABSTRACT

**Purpose.** *This study aims to determine the effect of work motivation, work discipline, and work environment on the performance of the management of Pondok Pesantren As Salafy Al-Asror in Semarang City.*

**Methods.** *This research employs a quantitative approach involving a total of 50 pesantren managers as respondents. Data were collected using a questionnaire and analyzed using SPSS version 26. The analysis includes validity and reliability tests, multiple linear regression, and both t-tests and F-tests.*

**Findings.** *The results show that work discipline and work environment have a positive and significant effect on management performance. This implies that higher discipline and a more supportive work environment contribute to improved performance. However, work motivation does not have a significant partial effect and tends to show a negative relationship, possibly due to misaligned or ineffective motivational strategies. Nonetheless, when examined simultaneously, the three variables collectively have a significant impact on performance, with a contribution of 53.5%.*

**Implication.** *These findings highlight the importance of enhancing disciplinary enforcement and creating a supportive and comfortable work environment within the pesantren. Additionally, motivational strategies should be reviewed and tailored to the actual needs of the staff to effectively boost their performance.*

**Keywords.** *Work Motivation, Work Discipline, Work Environment, Performance.*

### ABSTRAK

**Tujuan.** *Studi ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pengurus Pondok Pesantren As Salafy All-Asror di Kota Semarang.*

**Metode.** *Studi dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan seluruh pengurus pondok sebagai responden, yang berjumlah 50 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan analisisnya menggunakan bantuan program SPSS versi 26, mencakup uji validitas, reliabilitas, regresi linier berganda, serta uji t dan F.*

**Hasil.** *Penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, disiplin kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus. Artinya, semakin disiplin seseorang dan semakin kondusif lingkungan kerjanya, maka kinerjanya pun cenderung meningkat. Sementara itu, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial, bahkan cenderung negatif, kemungkinan karena bentuk motivasi yang diterapkan belum tepat sasaran. Namun, ketika ketiga variabel diuji secara simultan,*

semuanya secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus, dengan kontribusi sebanyak 53,5%.

**Implikasi.** Pentingnya bagi pihak pondok untuk lebih memperhatikan penegakan kedisiplinan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta mendukung. Selain itu, pemberian motivasi juga perlu dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan nyata pengurus agar benar-benar mampu mendorong peningkatan kinerja.

**Kata Kunci.** Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja

## 1. Pendahuluan

Pondok pesantren mempunyai kontribusi besar dalam membentuk generasi yang paham pengetahuan keagamaan yang kuat serta akhlak yang mulia. Sebagai lembaga pendidikan berbasis Islam, pondok pesantren menjalankan berbagai fungsi dalam upaya melestarikan sekaligus mengembangkan ajaran Islam, sehingga keberadaannya sering disebut sebagai pusat syiar Islam. Selain itu, pondok pesantren juga berperan sebagai suatu institusi yang berkontribusi dalam proses membangun, mengembangkan, dan memberdayakan komunitas. Dengan demikian, pesantren sebagai suatu tatanan pendidikan Islam, memberikan dampak yang konkret terhadap kemajuan peradaban Islam. Sebagai entitas kelembagaan keagamaan, pondok pesantren dapat menempati posisi yang cukup strategis dan berpengaruh di tengah-tengah masyarakat. Pendidikan di Pondok Pesantren bertujuan membentuk pribadi Muslim yang kuat dan seimbang, yang mampu mengelola kehidupannya secara mandiri, menyelesaikan berbagai persoalan hidup, dan mempunyai pandangan serta sasaran hidup yang terarah (Fathul Amin 2020). Dalam upaya menjalankan fungsinya tersebut, pondok pesantren tentu tidak dapat terlepas dari peran penting sumber daya manusianya, terutama para pengurus yang bertanggung jawab dalam berbagai aktivitas operasional dan pengembangan lembaga. Pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pesantren menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat.

Kinerja merupakan pencapaian yang diperoleh individu maupun sekelompok orang yang memiliki tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. (Mangkunegara 2020) Kinerja merupakan pencapaian optimal yang diperoleh individu ketika mengerjakan pekerjaan yang menjadi amanahnya. Kinerja yang optimal dari para pengurus sangat turut andil dalam mewujudkan lingkungan pendidikan yang mendukung, meningkatkan efektivitas manajemen pesantren, serta memastikan tercapainya tujuan pendidikan dan pembinaan karakter santri. Kinerja yang optimal tidak terlepas dari kolaborasi antara pimpinan dan pengurus dalam membangun koneksi atau kolaborasi di tempat kerja yang baik serta memberikan dorongan kekuatan kepada para pengurus, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis. Selain itu, kepemimpinan atasan di lingkungan pondok pesantren juga menjadi salah satu elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Berbagai penyebab yang mempengaruhi kinerja kerja pengurus pondok pesantren, seperti motivasi kerja. (Hasibuan 2019) mendefinisikan motivasi kerja sebagai penyediaan dorongan yang mampu menstimulasi gairah bekerja seseorang sehingga bersedia berkoordinasi, bekerja dengan optimal, dan saling terhubung dalam satu sistem kerja dengan seluruh kemampuan yang dimiliki guna mencapai kepuasan kerja. Motivasi kerja dapat dimaknai sebagai suatu daya pendorong yang timbul secara internal maupun eksternal yang memengaruhi seberapa besar semangat, arah tujuan, dan ketekunan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi yang diterapkan pimpinan di pondok pesantren belum sepenuhnya maksimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa upaya pemberian motivasi oleh pimpinan pondok pesantren belum berjalan secara optimal, baik dalam bentuk pemberian penghargaan atas kinerja, peningkatan semangat kerja, maupun pembinaan secara individual kepada para pengurus. Hal ini menyebabkan pencapaian tujuan organisasi menjadi

terhambat. Motivasi kerja pengurus sangat penting dalam pondok pesantren untuk menjaga kegiatan berjalan lancar, pelayanan santri, dan keberhasilan program keagamaan dan pendidikan. Dengan adanya motivasi yang tinggi, setiap individu yang menjalankan pekerjaannya akan merasa lebih antusias dan menikmati pekerjaannya, sehingga semakin besar semangat dan dorongan untuk beraktivitas dalam pekerjaan, yang pada gilirannya mendorong produktivitas kerja.

Selain itu, disiplin kerja juga menjadi variabel penting. Menurut (Rarung et al. 2021) Disiplin dalam bekerja dapat dimaknai sebagai perilaku seseorang yang menunjukkan rasa hormat, dihargai, dan menaati norma yang berlaku, baik tertulis ataupun tidak tertulis. Selain itu, individu yang disiplin juga bersedia menjalankan kewajibannya dan menerima segala risiko atas pelanggaran terhadap kewajiban atau izin yang diberikan. Sehingga walaupun memiliki disiplin kerja yang tinggi tetap melaksanakan pekerjaannya dengan maksimal meskipun tidak ada ancaman yang intensif dari atasannya. Selain itu, selama jam kerja, pengurus yang disiplin tidak akan menyalahgunakan waktunya untuk melakukan kegiatan yang tidak termasuk dengan peran dan kewajiban yang diemban pekerjaannya. Penerapan disiplin kerja berfungsi sebagai sarana untuk mendorong pengurus agar selalu patuh dan taat terhadap segala peraturan dan kebijakan yang ada di lingkungan pesantren. Oleh sebab itu, penegakan disiplin kerja menjadi aspek yang sangat penting dalam menunjang keberlangsungan dan keberhasilan pondok pesantren.

Menurut (Armansyah et al. 2024) lingkungan kerja yang positif mampu mendukung ketenangan batin dan emosional karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan memperkuat komitmen mereka pada tugas dan organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung berperan besar dalam menciptakan kenyamanan, sehingga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjalankan pekerjaannya secara maksimal dan lebih fokus dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang mengalami suasana lingkungan kerja yang menyenangkan kerjanya cenderung lebih kerasan, termotivasi dan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Mereka juga lebih fasih dalam menjalin relasi profesional yang harmonis dengan sesama rekan kerja dan atasan, serta mampu menghadapi tekanan pekerjaan dengan lebih kestabilan emosi. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang ideal, antara lain ruang kerja yang sempit, ventilasi yang tidak memadai, perlengkapan yang tidak memenuhi standar kebutuhan, dan hubungan kerja yang kurang harmonis dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan.

Walaupun sejumlah studi sebelumnya telah meneliti hubungan variabel tersebut, hasil yang didapat masih beragam. Sebagian penelitian menggambarkan kontribusi positif yang signifikan dalam hubungan antar variabel, sementara yang lain tidak menemukan pengaruh yang berarti. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih difokuskan pada lingkungan perusahaan atau lembaga pemerintahan, bukan pada institusi pendidikan berbasis keagamaan seperti pondok pesantren. Padahal, pesantren memiliki struktur organisasi dan nilai-nilai kerja yang unik, sehingga diperlukan penelitian yang lebih kontekstual dan relevan dengan kondisi pengurus pondok.

Studi ini diharapkan mampu memberi keuntungan bagi Pondok Pesantren As-Salafy Al-Asror Kota Semarang dalam memperoleh pemahaman mengenai pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengurus. Oleh karena itu, temuan dari studi ini dapat dijadikan acuan dalam menyusun strategi peningkatan kinerja yang sejalan dengan karakter, nilai-nilai religius, serta budaya kerja yang melekat di lingkungan pesantren.

## **2. Kajian Pustaka dan Hipotesis**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut (Silas et al. 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian kerja yang dilihat dari segi mutu dan jumlah yang diraih melalui pengerjaan tugas menyesuaikan dengan amanah yang diberikan. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolak ukur penting dalam menilai sejauh mana kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat diukur (Mangkunegara 2017) sebagai berikut: Kuantitas hasil kerja, Kualitas hasil kerja, Tanggung Jawab,

Kerja Sama,Inisiatif.

### Motivasi Kerja

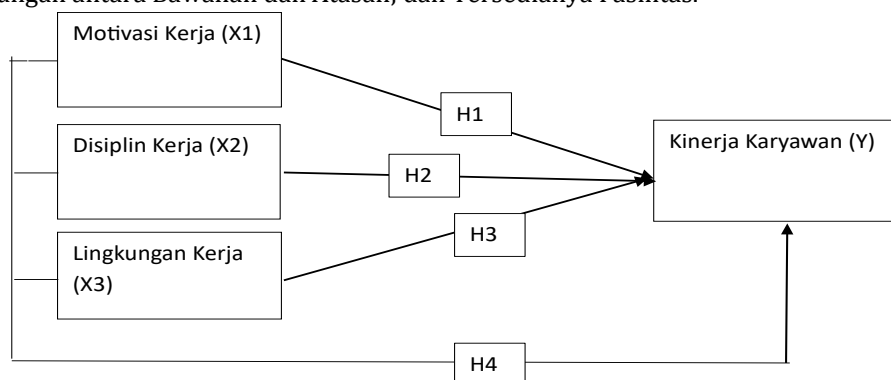
Motivasi memiliki peran penting karena membuat seseorang terdorong untuk bekerja secara antusias dan penuh keseriusan demi mencapai hasil yang maksimal. Menurut (Anggriani Utina et al. 2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan daya penggerak yang membuat seseorang ingin dan mau bekerja, karena setiap individu tentu memiliki sasaran khusus yang ingin dicapai dari pekerjaannya. Sebagai pendorong dalam bekerja, motivasi menjadi faktor utama agar pekerjaan dapat dilakukan secara optimal. Jika setiap tugas dijalankan dengan baik, maka kinerja pengurus pun akan sejalan dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, tanpa motivasi, pengurus cenderung enggan melaksanakan tugasnya dengan serius. Kinerja yang baik hanya dapat dicapai jika ada kemauan yang didorong oleh kekuatan batin dan dukungan sosial di sekelilingnya. Beberapa indikator motivasi menurut (Hasibuan 2019) terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, dan kebutuhan sosial, kebutuhan atau penghargaan.

### Disiplin Kerja

Menurut (Hasibuan 2019) disiplin adalah suatu bentuk pemahaman diri dan keinginan untuk mengikuti aturan atau norma sosial yang ada. Dengan kata lain, seseorang yang disiplin akan melaksanakan perannya secara optimal, baik secara sukarela maupun karena kewajiban. Disiplin ini penting karena bisa membantu pekerjaan berjalan lancar, suasana kerja jadi lebih tertib, dan hasil kerja bisa lebih maksimal. Sebaliknya, kalau tidak ada disiplin, pekerjaan bisa berantakan dan tujuan organisasi sulit tercapai. Indikator menurut (Hasibuan 2019) seperti berikut: Kehadiran ditempat kerja, Kepatuhan pada norma kerja, Kepatuhan pada standar kerja, Tingkat kewaspadaan tinggi, Bekerja etis.

### Lingkungan Kerja

Menurut (Santoso Kristia et al. 2024), lingkungan kerja adalah unsur-unsur eksternal yang mengelilingi karyawan dan turut berpengaruh terhadap kinerjanya. Lingkungan kerja mencakup suasana kerja, hubungan antar pengurus, serta fasilitas yang tersedia. Lingkungan yang menyenangkan akan meningkatkan rasa nyaman dan rasa aman dalam diri karyawan saat bekerja. Jika karyawan merasa bisa didukung oleh lingkungan sekitarnya, maka mereka akan lebih semangat, fokus, dan termotivasi. Hal ini tentu berdampak pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menyebabkan ketidaknyamanan bagi karyawan, kurang bersemangat, bahkan stres, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Menurut (Sovia Zahrianti Erika 2020) lingkungan kerja memiliki indikator seperti berikut: Suasana Kerja; Hubungan dengan Rekan Kerja; Hubungan antara Bawahan dan Atasan; dan Tersedianya Fasilitas.



Gambar 1. Kerangka Berfikir

### Hipotesis

- Hipotesis (H1): Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pengurus Ponpes As Salaafy Al Asror di Kota Semarang.
- Hipotesis (H2): Disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pengurus Ponpes As Salaafy Al Asror di Kota Semarang.
- Hipotesis (H3): Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pengurus Ponpes As Salaafy Al Asror di Kota Semarang.
- Hipotesis (H4): Motivasi Kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap pengurus Ponnpes As Salaafy Al Asror di Kota Semarang.

### 3. Metode Penelitian

Metode studi ini menerapkan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh elemen yang digunakan. Metode kuantitatif diterapkan karena memberikan peluang untuk menilai keterkaitan antar variabel secara terukur dan sistematis melalui data numerik. Objek studi di Ponpes As Salafy Al-Asrorr yang berlokasi di Patemon, Kecamatan Gunungpati, Kota Semarang, Jawa Tengah. Jumlah pengurus sebanyak 50 orang. Karena jumlah sampelnya relatif kecil, Dengan demikian, digunakan sampling jenuh atau sensus adalah pendekatan dalam penentuan sampel yang melibatkan seluruh populasi dijadikan responden. Menurut (Sugiyono 2020), sampling jenuh merupakan strategi pengambilan sampel yang digunakan apabila populasinya relatif kecil dan memungkinkan seluruh populasi untuk diteliti. Pengumpulan data dijalankan dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada semua anggota yang terlibat. Proses pengolahan data pada studi ini memanfaatkan aplikasi IBM SPSS Statistics versi 26. Tujuan penggunaan SPSS dalam studi ini adalah guna mengidentifikasi apakah motivasi kerja, disiplin, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pengurus pondok pesantren. Analisis yang dilakukan meliputi pengujian hipotesis dan pengujian lainnya, agar output penelitian yang dihasilkan lebih tepat dan bebas dari bias.

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### Uji Validitas

**Tabel. 1 Uji Validitas**

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
<b>Motivasi Kerja (X1)</b>				
X1.1	0,695	0,632	0,026	Valid
X1.2	0,707	0,632	0,022	Valid
X1.3	0,687	0,632	0,028	Valid
X1.4	0,765	0,632	0,010	Valid
X1.5	0,765	0,632	0,010	Valid
<b>Disiplin Kerja (X2)</b>				
X2.1	0,815	0,632	0,004	Valid
X2.2	0,815	0,632	0,004	Valid
X2.3	0,848	0,632	0,002	Valid
X2.4	0,765	0,632	0,010	Valid
X2.5	0,765	0,632	0,010	Valid
<b>Lingkungan Kerja (X3)</b>				
X3.1	0,695	0,632	0,026	Valid
X3.2	0,695	0,632	0,026	Valid
X3.3	0,737	0,632	0,015	Valid
X3.4	0,815	0,632	0,004	Valid
X3.5	0,815	0,632	0,004	Valid
<b>Kinerja (Y)</b>				
Y.1	0,737	0,632	0,015	Valid
Y.2	0,807	0,632	0,005	Valid

Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
Y.3	0,848	0,632	0,002	Valid
Y.4	0,765	0,632	0,010	Valid
Y.5	0,765	0,632	0,010	Valid

Sumber : data dioperasikan 2025

Hasil dari tabel tersebut menunjukkan setiap item pernyataan pada variabel yang berbeda dalam instrumen kuesioner telah memenuhi kriteria validitas, sehingga dapat digunakan dalam analisis data penelitian ini. Dengan validitas yang baik ini, dapat ditunjukkan bahwa item-item dalam kuesioner telah mampu mengukur variabel yang dimaksud dengan tepat.

## Uji Reliabilitas

**Tabel. 2 Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi Kerja	0,859	Reliabel
Disiplin Kerja	0,890	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,932	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,861	Reliabel

Sumber : data dioperasikan 2025

Hasil uji reliabilitas dari output di atas Mengindikasikan bahwa seluruh variabel dalam studi ini memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* melebihi batas minimum yang ditentukan yaitu 0,6. Dengan demikian, hal ini menandakan bahwa alat pengukur berbentuk kuesioner yang dipakai untuk mengukur tiap variabel memiliki reliabilitas. Dengan kata lain, alat tersebut konsisten dan dapat dipercaya dalam konteks penelitian ini.

## Uji Korelasi Berganda

**Tabel. 3 Uji Korelasi Berganda**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.535	.505	1.809
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja				

Sumber : data dioperasikan 2025

Berdasarkan output tersebut, didapat nilai R sebanyak 0,732, yang memperlihatkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara variabel independen terhadap variabel dependen.

## Uji Regresi Linear Berganda

**Tabel. 4 Uji Regresi Linear Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.960	2.359		2.488	.017
	Motivasi Kerja	-.428	.157	-.463	-2.725	.009
	Disiplin Kerja	.634	.121	.719	5.227	.000
	Lingkungan Kerja	.528	.136	.529	3.883	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber : data dioperasikan 2025

Interpretasi :

$$Y = 5.960 - 0.428 X_1 + 0.634 X_2 + 0.528 X_3$$

Constanta (Intercept) Nilai B = 5.960, Sig. = 0.017, artinya apabila semua variabel independen bernilai nol, maka nilai kinerja karyawan diprediksi sebesar 5.960 satuan. Nilai ini signifikan secara statistik sebab signifikansi kurang dari <0,05. Constanta Motivasi Kerja B = -0,428, Beta = -0,463, Sig. = 0,009 menandakan bahwa setiap pertambahan satu unit pada motivasi kerja menimbulkan kinerja karyawan menurun sebanyak 0,428 satuan, dengan nilai signifikansi di bawah 0,05, pengaruhnya dapat dianggap signifikan secara statistik. Namun, pengaruhnya bersifat negatif, yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dalam konteks penelitian ini berdampak buruk pada kinerja karyawan. Dalam hal ini disebabkan karena bentuk motivasi yang tidak sesuai, berlebihan, atau tidak tepat sasaran. Constanta Disiplin Kerja B = 0.634, Beta = 0.719, Sig. = 0.000 ini berarti bahwa setiap kenaikan setiap peningkatan satu tingkat dalam disiplin kerja dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,634 unit, dengan hasil  $p < 0,05$ . Pengaruh ini signifikan positif. Dengan hasil beta tertinggi 0,719, Dari seluruh variabel yang diteliti, disiplin kerja memberikan kontribusi paling tinggi terhadap kinerja karyawan. Constanta Lingkungan Kerja B = 0.528, Beta = 0.529, Sig. = 0.000 ini berarti setiap kali lingkungan kerja naik satu satuan, kinerja karyawan akan bertambah sebanyak 0.528 satuan. Nilai  $p < 0.05$  menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif terhadap kinerja.

### Koefisien Determinasi

**Tabel. 5 Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.535	.505	1.809
a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja				

Sumber : data dioperasikan 2025

Berdasarkan output tersebut, RSquare sebanyak 0,535 menandakan bahwa Setelah memperhitungkan jumlah variabel dalam model, variasi kinerja karyawan dijelaskan oleh model ini sebanyak 53,5% kemudian sisanya, yaitu 46,5% dipengaruhi variabel yang tidak dianalisis pada studi ini.

### UJI T

**Tabel. 6 Uji Parsial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constanta)	5.960	2.359		2.488	.017
	Motivasi Kerja	-.428	.157	-.463	-2.725	.009
	Disiplin Kerja	.634	.121	.719	5.227	.000
	Lingkungan Kerja	.528	.136	.529	3.883	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber : data dioperasikan 2025

1. Dari hasil pengujian t, diperoleh informasi dimana variabel Motivasi Kerja mendapati nilai T`hitung sebesar  $-2,725 < 2,013$ . Dikarenakan nilai T`itung kurang dari T`tabel dengan signifikansi (Sig.) adalah  $0,009 < 0,05$ , Hasil analisis menginterpretasikan bahwa motivasi kerja tidak mempengaruhi signifikan terhadap kinerja pengurus karena nilai T`hitung tidak memenuhi syarat signifikansi (kurang dari T`tabel).
2. Hasil dari pengujian T mengindikasikan bahwa variabel Disiplin Kerja memperoleh nilai T`hitung sebesar  $5.227 > 2,013$ . Dengan hasil T`hitung lebih tinggi dibandingkan T`tabel dan signifikansi (Sig.) sebanyak  $0,000 < 0,05$ , bisa dinyatakan bahwa ada potensi mempengaruhi disiplin kerja karyawan terhadap kinerja pengurus.
3. Output uji terhadap variabel Lingkungan Kerja memperlihatkan bahwa nilai T`hitung adalah  $3.883 > 2,013$ . Karena T`hitung lebih besar daripada T`tabel dengan signifikansi (Sig.) adalah  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pengurus karena hubungannya yang positif.

## Uji F

**Tabel. 6 ANOVA<sup>a</sup>**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	173.288	3	57.763	17.656	.000 <sup>b</sup>
	Residual	150.492	46	3.272		
	Total	323.780	49			
a.	Dependent Variable: Kinerja Karyawan					
b.	Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja					

Sumber : data dioperasikan 2025

Model regresi dinyatakan signifikan ( $F = 17.266 > 2.807$ ) dengan membandingkan nilai signifikansi yang dihitung dengan signifikansi (0,05). Apabila nilai signifikansi yang dihitung adalah 0.000, maka hasilnya dapat dianggap signifikan dalam kajian statistik. Pemeriksaan dengan ANOVA menunjukkan hubungan yang diamati secara bersamaan dari variabel bebas terhadap terikatnya. Secara bersamaan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pengurus.

## Pembahasan

### Pengaruh Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Studi ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja. Dengan didapat nilai  $T_{hitung}$  yang diperoleh 2,725 kurang dari  $T_{tabel} < 2,013$ , meskipun nilai signifikansinya  $0,009 < 0,05$ . Hasil ini justru menunjukkan arah hubungan yang negatif, artinya tingginya motivasi yang diberikan, tidak otomatis meningkatkan kinerja. Hal ini bisa terjadi karena bentuk motivasi yang diterapkan belum sesuai kebutuhan atau kondisi para pengurus. Motivasi yang tidak tepat sasaran bisa membuat pengurus merasa tidak fokus, bahkan merasa terbebani, sehingga hasil kerja menjadi tidak maksimal. Maka dari itu, dianjurkan bagi pimpinan pondok untuk mengevaluasi kembali cara mendorong motivasi agar benar-benar bisa membangkitkan semangat kerja, bukan sebaliknya. Sejalan dengan studi (Susanti, Lambe, and Gunadi 2025) motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

### Pengaruh Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berbeda dengan motivasi, output uji T pada variabel disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja. Dimana  $T_{hitung}$  sebanyak  $5,227 > 2,013$ , dengan signifikansi 0,000. Artinya semakin tinggi kedisiplinan para pengurus, maka semakin baik pula kinerjanya. Disiplin terlihat dari kehadiran yang tepat waktu, ketaatan pada aturan, dan sikap tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Ketika pengurus memiliki sikap disiplin, mereka akan tetap menjalankan tugas dengan baik walaupun tidak diawasi langsung oleh atasan. Ini membuktikan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu kunci utama tercapainya kinerja yang optimal di lingkungan pondok pesantren. Sejalan studi oleh (Sanjaya and Febrian n.d.) dimana disiplin bekerja mendapati pengaruh terhadap kinerja.

### Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh signifikan pada kinerja pengurus. Dengan  $T_{hitung}$  sebanyak  $3,883 > 2,013$ , dengan signifikansi 0,000. Artinya, lingkungan kerja yang nyaman, bersih, tertata dengan baik, serta dilengkapi fasilitas yang memadai dapat mendorong karyawan bekerja lebih maksimal. Lingkungan yang mendukung juga menciptakan rasa aman, mengurangi stres, dan mendorong semangat dalam menjalankan tugas. Keharmonisan relasi kerja antara pengurus dan pimpinan mempengaruhi peningkatan kinerja ke jalur yang lebih maju. Maka dari itu, kualitas lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor krusial dalam menunjang produktivitas. Sejalan dengan studi (Dwi Anggraini, Tussoleha Rony, and Kuwara Sari 2024) lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

### Pengaruh Motivasi Kerja (X1), Disiplin Kerja (X2), Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari output uji F ketiga variabel secara bersamaan mendapati pengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Nilai F sebanyak 17,266 lebih tinggi dari  $F_{tabel} > 2,807$ , signifikansi sebesar



0,000. Menunjukkan bahwa jika ketiga faktor tersebut dikelola secara bersamaan dan seimbang maka kinerja manajemen dapat meningkat secara signifikan. Meskipun motivasi kerja tidak memberikan pengaruh secara parsial, namun jika dipadukan dengan disiplin dan lingkungan kerja maka perannya menjadi lebih kuat.

## 5. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Studi ini masih mempunyai beberapa kekurangan yang perlu dievaluasi. Pertama, studi ini hanya dilakukan pada satu pondok pesantren. Jadi, hasil tersebut belum tentu berlaku pada pesantren lain yang kondisi atau manajemennya berbeda. Kedua, hanya tiga variabel yang diteliti. Faktanya, mungkin ada faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja manajemen, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, beban kerja, atau kepuasan kerja. Maka dari itu, bagi peneliti mendatang disarankan untuk membahas cakupan cakupan di beberapa pesantren atau lembaga lain yang sejenis, sehingga hasilnya dapat dibandingkan dan lebih mewakili kondisi nyata di lapangan. Selain itu, penambahan variabel lain juga akan membantu menyajikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kondisi yang sebenarnya.

## 6. Kesimpulan

Sesuai hasil studi diketahui bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja mendapat pengaruh signifikan pada kinerja pengurus Pondok Pesantren As Salafy Al-Asror. Artinya semakin besar tingkat kedisiplinan serta semakin optimal kondisi lingkungan kerja maka kinerja manajer juga meningkat. Pengurus yang disiplin biasanya lebih bertanggung jawab dan konsisten dalam menjalankan tugasnya, sementara lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan mereka betah, fokus dan antusias dalam pekerjaannya.

Sedangkan motivasi kerja secara parsial tidak menggambarkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, maka kemungkinan disebabkan karena bentuk motivasi yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan manajer atau kurang efektif dalam pelaksanaannya. Namun secara simultan variabel tersebut secara bersama terbukti mempengaruhi kinerja. Ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya dengan satu faktor saja, namun memerlukan kombinasi yang seimbang. Oleh karena itu, pesantren perlu lebih memperhatikan aspek ketiga ini secara keseluruhan agar kinerja pengurus dapat terus meningkat dan tujuan lembaga tercapai secara maksimal.

## Daftar Pustaka

- Anggriani Utina, Dian, St Hatidja, Lina Mariana, Stie AMKOP Makassar, Administrasi Pemerintahan, and I Makassar. 2023. "SEIKO : Journal of Management & Business Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inhutani I Kabupaten Gowa." *SEIKO : Journal of Management & Business* 6(1): 364–74.
- Armansyah, Rani Safitri, Risnawati, and Abdul Basyid. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Haleyora Power Area Tanjungpinang." *Journal of Innovation Research and Knowledge* 3(8): 1595–1600.
- Dwi Anggraini, Shaqila, Zahara Tussoleha Rony, and Rycha Kuwara Sari. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Babelan." *Jurnal Kewirausahaan dan Multi Talenta* 2(1): 49–58. doi:10.38035/jkmt.v2i1.129.
- Fathul Amin. 2020. "Analisa Pendidikan Pesantren Dan Perannya Terhadap Pendidikan Islam." *Tadris: Jurnal Penelitian dan Pemikiran Pendidikan Islam* 13(2): 56–73. doi:10.51675/jt.v13i2.63.
- Hasibuan. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara. 2017. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2020. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung.

- Rarung, Nevanka E A, William A Areros Ventje, Tatimu Program, Studi Administrasi Bisnis, and Jurusan Ilmu Administrasi. 2021. "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Koperasi Usaha Kecil Dan Menengah Provinsi Sulawesi Utara." *Productivity* 2(3): 198–202.
- Sanjaya, Vicky, and Wenny Desty Febrian. 2024 *Bisnis Madani Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)*. <https://journal.paramadina.ac.id/>.
- Santoso Kristia, Nanda, Ira, wawan, Mata, and Armansyah. 2024. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Guru Pada Sekolah SMP Maitreyawira Tanjungpinang." *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi* 3(2): 705–10. <https://ulilalbabainstitute.id/index.php/EKOMA/article/view/2883/2331>.
- Silas, Berliando, Genita Lumintang, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, and Jurusan Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado. 2019. "The Influence of Motivation, Career Development and Financial Compensation Toward Employee Performance At Pt Marga Dwitaguna Manado." *Jurnal EMBA* 7(4): 4630–38.
- Sovia Zahrianti Erika. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PG Rejo Agung Baru Madiun."
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta.
- Susanti, Rensi, Kristian Hoegh Pride Lambe, and Hendrik Gunadi. 2025. "Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya." *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review* 2(2): 47–55. doi:10.63416/mrb.v2i2.301.