



Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pengurus Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya

Muhammad Sadan Alfauzi, Sri Sudiarti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cipasung Tasikmalaya, Indonesia

alfauzisan@gmail.com, srisudiarti@uncip.ac.id

Abstrak

Penelitian ini ingin melihat bagaimana budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi hasil kerja para pengurus Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif. Populasi penelitian terdiri dari para pengurus yang sedang aktif, dan pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner berbentuk skala Likert, kemudian data tersebut dianalisis dengan bantuan software statistik melalui beberapa uji seperti uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji t, uji F, serta penghitungan koefisien determinasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara sebagian berdampak positif dan nyata terhadap hasil kerja pengurus. Selain itu, motivasi kerja juga memengaruhi kinerja pengurus secara positif dan secara signifikan. Secara bersamaan, budaya organisasi dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pengurus, sementara faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini menjelaskan sisanya. Hasil penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya meningkatkan nilai-nilai organisasi, menjaga disiplin, memperbaiki kerja sama antaranggota, memberi penghargaan, memberikan kesempatan untuk berprestasi, serta mengakui usaha dan kontribusi para pengurus. Artikel juga menekankan pentingnya melakukan pengecekan konsistensi data sebelum naskah akhir diberikan karena ada ketidaksesuaian dalam aspek administratif dan statistik pada beberapa bagian dari sumber naskah serta meningkatkan kesejahteraan secara menyeluruh bagi seluruh pengurus pesantren.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Pengurus, Pondok Pesantren, Cipasung

Abstract

This research looks at how the culture of the organization and the level of work motivation influence the performance of administrators at Pondok Pesantren Cipasung in Tasikmalaya. The study used a quantitative method with a descriptive and confirmatory design. The group included active administrators, and a method called saturated sampling was used. Data was gathered using a Likert questionnaire and then looked at with statistical software. The analysis included checking the reliability, making sure the data met certain assumptions, and using methods like multiple linear regression, t-test, F-test, and finding the coefficient of determination. The findings indicate that the culture of an organization has a positive and important impact on how well administrators perform. Moreover, work motivation helps improve how well administrators perform their tasks. At the same time, both the organization's culture and the workers' motivation together have a big impact on how well administrators perform, but there are still other factors beyond what is included in this model that also play a role. The results show that improving organizational values, discipline, teamwork, recognition, chances for success, and fair rewards can help administrators perform better. The study also points out that data consistency checks should be done before the final submission since the original thesis has differences in several administrative and statistical parts.

Keywords: Organizational Culture, Work Motivation, Administrator Performance, Pesantren, Quantitative Research.

1. Pendahuluan

Pondok pesantren adalah lembaga yang memberikan pendidikan dan pembinaan keagamaan serta sosial. Selain mengajar, tempat ini juga membantu membentuk karakter, mengajarkan tanggung jawab, disiplin, dan kemampuan kepemimpinan kepada para peserta didiknya. Dalam situasi tersebut, pengurus memiliki peran penting karena mereka secara langsung terlibat dalam memberikan pelayanan kepada santri, menjalankan berbagai program, mengkoordinasikan antarbagian, serta menerjemahkan tujuan lembaga menjadi kegiatan sehari-hari. Oleh karena itu, kualitas kerja para pengurus menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan sejauh mana pengelolaan pesantren berjalan efektif.

Kinerja pengurus tidak berdiri sendiri. Perilaku anggota dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh kondisi di dalam organisasi itu sendiri, seperti nilai-nilai, aturan-aturan, norma-norma yang berlaku, serta dorongan-dorongan yang mendorong setiap orang untuk berusaha mencapai tujuan-tujuan organisasi. Perspektif perilaku organisasi menjelaskan bahwa cara berperilaku pada tingkat individu dan kelompok memengaruhi seberapa efektif sebuah organisasi berjalan, termasuk dalam mencapai hasil kerja yang baik (Robbins & Judge, 2023). Dalam sebuah pesantren, cara kerja dan suasana organisasi bisa dilihat dari cara berpikir, aturan yang berlaku, nilai yang dipegang, serta cara berperilaku yang dijalankan oleh para pengurus.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap tingkat kinerja. Adriansyah dan tim peneliti (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian yang membantu meningkatkan pemahaman bersama di dalam tim dan mendukung kerja organisasi menjadi lebih efektif, sementara Anggara dan rekan-rekannya (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap peningkatan hasil kerja. Temuan lain di Indonesia menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan baik dengan kinerja, baik di institusi pendidikan maupun organisasi non-profit, seperti yang dijelaskan oleh Susanto dan rekan-rekannya pada tahun 2021. Meta analisis Liu dan timnya tahun 2021 juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung pengetahuan berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Selain sistem kerja yang ada, semangat bekerja juga sangat penting karena mempengaruhi seberapa keras seseorang berusaha, arah tindakan mereka, serta keinginan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Di lingkungan pesantren, motivasi seseorang bisa terkait dengan pencapaian, penghargaan yang diberikan, pengakuan dari orang lain, serta kesempatan untuk berkembang. Soejarminto dan Hidayat (2022) mengatakan bahwa motivasi kerja terkait dengan kinerja seseorang, sedangkan Rahman dan Sudarwanto (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas dan membantu mencapai tujuan organisasi. Penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi bersama dengan budaya organisasi bisa menjadi indikator untuk mengetahui performa karyawan (Saputri et al., 2024; Effendi et al., 2024).

Pra-survei terhadap 76 pengurus Pondok Pesantren Cipasung menunjukkan bahwa rata-rata Budaya Organisasi sebesar 3,21, Motivasi Kerja sebesar 3,20, dan Kinerja Pengurus sebesar 2,54. Naskah sumber juga menyebutkan bahwa ada penundaan dalam pelaksanaan program kerja, koordinasi yang belum cukup baik, serta pengaturan waktu yang kurang seimbang antara kegiatan akademik dan tugas kepengurusan. Fenomena ini menunjukkan ada kesempatan untuk memeriksa apakah budaya organisasi dan semangat kerja benar-benar memengaruhi hasil kerja para pengurus.

Meskipun sudah banyak penelitian yang membahas budaya organisasi, motivasi, dan kinerja, belum banyak kajian yang secara spesifik mengeksplorasi kedua variabel tersebut dalam konteks pengurus Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya. Di sisi lain, penelitian tentang organisasi pesantren yang terdapat dalam sumber referensi menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi memiliki hubungan dengan kinerja para pengurus (Yassir et al., 2020; Ansori, 2022). Artikel ini diperbarui karena melakukan pengujian empiris terhadap kedua variabel independen secara bersamaan pada pengurus Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya menggunakan data penelitian tahun 2026. Berdasarkan latar belakang dan celah penelitian yang ada, tujuan dari artikel ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pengurus, menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pengurus, serta menguji dampak kedua variabel tersebut secara bersamaan terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-verifikatif. Objek penelitian ini mencakup budaya organisasi, motivasi kerja, serta kinerja para pengurus di Pondok Pesantren Cipasung, Tasikmalaya. Subjek penelitian adalah pengurus aktif. Dalam sumber rujukan tersebut, jumlah populasi dan sampel adalah 76 orang, dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga semua anggota populasi menjadi responden.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Budaya organisasi diterapkan melalui filosofi, aturan perilaku, nilai-nilai yang paling diakui, norma, peraturan, serta suasana atau iklim dalam organisasi. Motivasi kerja diukur berdasarkan naiknya jabatan, hasil kerja yang baik, penghargaan yang diberikan, serta pengakuan dari orang lain. Kinerja para pengurus dinilai berdasarkan banyaknya tugas yang dikerjakan, baiknya kualitas tugas tersebut, kemampuan bekerja sendiri,

kemauan untuk menginisiasi tugas, kemampuan beradaptasi dengan lingkungan baru, serta sikap baik dalam bekerja sama dengan orang lain. Indikator tersebut mengikuti cara kerja yang terdapat dalam naskah sumbernya.

Analisis data menggunakan IBM SPSS Statistics 26. Pengujian yang dilakukan mencakup beberapa hal seperti keandalan, distribusi normal, kolinearitas, varians yang tidak homogen, hubungan linear, regresi linear berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi. Persamaan regresi yang digunakan adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Pengaruh parsial dianggap signifikan jika tingkatnya 5%, sedangkan pengaruh secara keseluruhan dinilai melalui uji F serta koefisien determinasi.

Catatan penting mengenai konsistensi data: naskah sumber menyebutkan jumlah populasi atau sampel sebesar 76 orang, namun hasil uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan $N = 75$. Selain itu, tabel validitas menunjukkan perbedaan antara nilai r-tabel yang tercantum dan keputusan validitas beberapa item. Artikel ini harus akurat, sehingga angka regresi dan hipotesis yang disebutkan berasal dari hasil output yang konsisten tercantum dalam naskah. Sementara itu, ketidaksesuaian administratif tersebut diketahui secara terbuka dan tidak disembunyikan.

Tabel 1. Karakteristik responden berdasarkan data yang dilaporkan

Karakteristik	Kategori	n (%)
Jenis kelamin	Laki-laki	40 (52,6%)
Jenis kelamin	Perempuan	36 (47,4%)
Usia	17–20 tahun	16 (21,1%)
Usia	21–23 tahun	56 (73,7%)
Usia	24–25 tahun	4 (5,3%)
Angkatan	2021–2023	62 (81,6%)
Angkatan	2024–2025	14 (18,4%)

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi laki-laki dan kelompok usia 21–23 tahun. Komposisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar pengurus yang menjadi responden berada pada usia muda dan merupakan bagian dari struktur kepengurusan beberapa angkatan.

3. Hasil dan Pembahasan

Reliabilitas Instrumen

Tabel 2. Hasil uji reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi	0,807	Reliabel
Motivasi Kerja	0,753	Reliabel
Kinerja Pengurus	0,793	Reliabel

Nilai Cronbach's Alpha ketiga variabel tersebut lebih dari 0,70. Dengan demikian, berdasarkan kriteria yang digunakan dalam penelitian tersebut, konsistensi internal instrumen dianggap cukup baik sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Nilai alpha tertinggi ditemukan pada Budaya Organisasi dengan angka 0,807, disusul oleh Kinerja Pengurus dengan 0,793, dan Motivasi Kerja dengan 0,753.

Uji Asumsi Regresi

Tabel 3. Ringkasan hasil uji asumsi

Pengujian	Statistik/indikator	Hasil	Kesimpulan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov; Sig.	0,200	Normal
Multikolinearitas X_1	Tolerance / VIF	0,456 / 2,192	Tidak ada gejala
Multikolinearitas X_2	Tolerance / VIF	0,456 / 2,192	Tidak ada gejala
Linearitas X_1 – Y	Deviation from Linearity	0,791*	Linear
Heteroskedastisitas	Scatterplot	Titik acak	Tidak tampak gejala

Naskah sumber dalam penjelasan tersebut menyebutkan angka 0,616, namun tabel ANOVA yang ditampilkan menunjukkan angka 0,791. Artikel tetap menampilkan angka dalam tabel yang terlihat sebagai 0,791 dan menunjukkan adanya ketidaksesuaian agar tidak memberikan angka yang tidak didukung oleh hasil output.

Uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi 0,200, sehingga dapat disimpulkan bahwa residual memiliki distribusi normal. Nilai toleransi 0,456 dan VIF 2,192 pada kedua variabel independen menunjukkan bahwa tidak ada tanda-tanda multikolinearitas. Scatterplot juga dilaporkan tidak membentuk pola tertentu. Untuk hubungan antara X1 dan Y, besarnya deviasi dari linearitas yang terlihat pada tabel adalah 0,791, sehingga hubungan tersebut dapat dianggap sebagai hubungan linear.

Regresi Linear Berganda

Tabel 4. Hasil regresi linear berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	4,848	1,294	-	3,747	0,000
Budaya Organisasi	0,280	0,108	0,294	2,576	0,012
Motivasi Kerja	0,657	0,146	0,515	4,517	0,000

Berdasarkan Tabel 4, model regresi yang diberikan adalah $Y = 4,848 + 0,280X_1 + 0,657X_2$. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,280 menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pengurus, terutama ketika motivasi kerja tetap tidak berubah. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,657 menunjukkan nilai positif dan lebih besar dibandingkan koefisien budaya organisasi, sehingga dalam model ini motivasi kerja memberikan dampak yang lebih besar terhadap perubahan kinerja.

Uji Hipotesis dan Kekuatan Model

Tabel 5. Ringkasan uji hipotesis dan koefisien determinasi

Pengujian	Nilai	Sig.	Keputusan	Makna
$X_1 \rightarrow Y$; uji t	2,576	0,012	H1 diterima	Positif dan signifikan
$X_2 \rightarrow Y$; uji t	4,517	0,000	H2 diterima	Positif dan signifikan
Model; uji F	49,181	0,000	Model signifikan	Simultan signifikan
Koefisien determinasi	$R^2 = 0,574$	-	-	57,4% variasi Y dijelaskan model

Uji t menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus. Nilai t sebesar 2,576 lebih besar dari t-tabel 1,993 dan signifikansi 0,012 lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut mendukung H1. Artinya, semakin konsisten filosofi, norma, nilai utama, dan aturan perilaku diterapkan dalam organisasi, semakin baik kinerja pengurus yang diamati melalui hasil kerja, kemandirian, inisiatif, dan pelaksanaan tugas.

Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengurus. Nilai t sebesar 4,517 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan dukungan yang lebih kuat dibandingkan budaya organisasi pada model ini. Hasil tersebut mendukung H2. Peningkatan motivasi melalui dorongan berprestasi, penghargaan, pengakuan, dan peluang pengembangan berpotensi meningkatkan kesungguhan pengurus dalam menyelesaikan tugas.

Secara simultan, uji F menghasilkan 49,181 dengan signifikansi 0,000. Dengan demikian, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama merupakan prediktor yang signifikan terhadap kinerja pengurus. Nilai R^2 sebesar 0,574 menunjukkan bahwa 57,4% variasi kinerja dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sementara 42,6% masih berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Pembahasan

Temuan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sesuai dengan pandangan perilaku organisasi, yaitu lingkungan internal sebuah organisasi dapat memengaruhi bagaimana anggotanya memahami tugas dan menunjukkan sikap serta tindakan kerjanya. Ketika nilai, aturan, dan norma dianggap sebagai pedoman yang sama, maka koordinasi dan keselarasan dalam tindakan akan lebih mudah tercipta. Temuan ini sesuai dengan

penelitian Adriansyah et al.(2024) dan Anggara et al.(2025), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi membantu membangun perilaku yang mendukung peningkatan kinerja. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian sebelumnya di bidang lembaga pendidikan di Indonesia yang menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap hasil kerja (Susanto et al., 2021).

Dalam konteks pesantren, budaya organisasi memiliki cakupan yang lebih khusus karena berkaitan erat dengan nilai-nilai keagamaan, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, serta pelayanan kepada para santri. Budaya yang konsisten tidak hanya berupa aturan resmi, tetapi juga cara bertindak yang dipelajari oleh orang-orang yang baru bergabung. Oleh karena itu, memperkuat budaya perlu dilakukan dengan contoh dari pimpinan, menyampaikan tujuan organisasi dengan jelas, menegaskan aturan kerja, serta mengevaluasi program secara rutin.

Pengaruh motivasi kerja yang baik dan berdampak besar juga sesuai dengan penelitian sebelumnya. Soejarminto dan Hidayat (2022) menyatakan bahwa motivasi memengaruhi kinerja seseorang, sedangkan Rahman dan Sudarwanto (2022) menekankan peran penting motivasi dalam meningkatkan produktivitas. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Saputri et al.(2024) yang mengidentifikasi motivasi dan budaya organisasi sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja. Penelitian Effendi dan tim tahun 2024 juga menunjukkan bahwa motivasi berperan sebagai faktor yang memengaruhi hubungan antara budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja.

Koefisien motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan koefisien budaya organisasi menunjukkan bahwa pengurus perlu memperhatikan dengan serius pengalaman psikologis mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diamanatkan. Penghargaan atas usaha, pengakuan terhadap pencapaian, serta kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bisa menjadi alat untuk memperkuat semangat bekerja. Namun, peningkatan semangat kerja tetap harus disesuaikan dengan adat istiadat dan nilai-nilai pesantren agar peningkatan kinerja tidak hanya ditujukan pada hasil, tetapi juga pada kualitas layanan serta tanggung jawab moral.

Nilai R kuadrat sebesar 57,4% menunjukkan model memiliki kemampuan cukup baik dalam menjelaskan kinerja pengurus, tetapi masih ada beberapa hal yang belum bisa dijelaskan secara sepenuhnya. Artinya, masih ada ruang untuk memasukkan variabel lain seperti kedisiplinan bekerja, gaya kepemimpinan, komitmen terhadap organisasi, beban kerja, kepuasan dalam bekerja, serta lingkungan kerja. Implikasi ini sesuai dengan batasan yang tercantum dalam naskah sumber dan juga dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa faktor organisasi dan kepemimpinan memengaruhi kinerja (Susanto et al., 2021; Liu et al., 2021).

Kontribusi Teoretis

Secara teori, hasil penelitian ini memperkuat penggunaan pendekatan perilaku organisasi dalam situasi manajemen pesantren. Budaya organisasi dan motivasi kerja adalah dua hal yang saling mendukung dan melengkapi satu sama lain. Budaya menggambarkan latar belakang dan pedoman perilaku sosial di tempat seseorang bekerja, sedangkan motivasi menjelaskan sumber daya dan keinginan pribadi yang mendorong seseorang untuk bekerja. Ketika keduanya bergerak ke arah yang sama, organisasi punya kesempatan lebih besar untuk mendapatkan perilaku kerja yang selaras dengan tujuan lembaga.

Temuan ini penting karena organisasi pesantren memiliki ciri yang berbeda dari organisasi bisnis biasa. Pengurus dapat melakukan tugas pelayanan sebagai bagian dari tugas pendidikan dan pengabdian, sehingga penilaian kinerja tidak hanya berupa hasil ekonomi saja. Dalam kondisi seperti ini, cara kerja organisasi, nilai-nilai baik, teladan, serta penghargaan atas usaha seseorang bisa menjadi cara yang lebih tepat untuk memperkuat perilaku, dibandingkan hanya memberi hadiah materi. Hal itu membantu memperluas pembicaraan tentang perilaku organisasi dari lingkungan perusahaan ke organisasi pendidikan serta sosial-keagamaan.

Dari segi hubungan variabel, koefisien budaya organisasi adalah 0,280 dan motivasi kerja adalah 0,657, yang menunjukkan kedua faktor tersebut memiliki dampak yang sama dalam meningkatkan kinerja, tetapi tingkat kontribusinya dalam model tidak sama. Dominasi koefisien motivasi tidak berarti bahwa budaya organisasi tidak penting. Sebaliknya, budaya bisa menjadi lingkungan yang membantu motivasi lebih mudah dijaga karena pengurus tahu aturan perilaku, tujuan program, dan harapan organisasi. Interpretasi itu sesuai dengan pendapat bahwa prestasi seseorang adalah hasil dari kerja sama antara sifat-sifat pribadi dan situasi di dalam perusahaan.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian ini menunjukkan pola yang serupa dengan banyak penelitian sebelumnya yang digunakan dalam naskah sumber serta penelitian tambahan. Dalam lingkungan lembaga pendidikan di Indonesia, Susanto dan tim peneliti lainnya (2021) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak baik terhadap kemampuan kerja. Dalam konteks bisnis di Indonesia, Saputri dan tim peneliti (2024) juga mengevaluasi motivasi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi sebagai faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat kinerja karyawan. Temuan tersebut mendukung argumen bahwa budaya dan motivasi tetap relevan meskipun karakter organisasi dan sektor berbeda.

Perbedaan utama dalam penelitian ini adalah dari latar belakang responden dan tujuan organisasi yang terlibat. Pengurus pesantren bekerja di lingkungan yang menggabungkan tugas mengajar, memberikan pelayanan, dan membimbing kehidupan sosial serta keagamaan. Oleh karena itu, hasil penelitian tidak hanya perlu diterjemahkan sebagai kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga harus dibaca sebagai kebutuhan untuk memperkuat kualitas pelayanan kepada para santri serta menjaga keteraturan dalam kegiatan organisasi. Pendekatan ini sesuai dengan penelitian tentang organisasi pesantren yang disebutkan dalam sumber, seperti Yassir et al.(2020) dan Ansori (2022), yang menekankan bahwa kinerja pengurus menjadi bagian penting dalam menentukan keberhasilan pengelolaan pesantren.

Meta-analisis karya Liu dan tim tahun 2021 memberikan pandangan baru bahwa budaya yang memfasilitasi berbagi pengetahuan memiliki hubungan positif dengan prestasi kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks Pondok Pesantren Cipasung, implikasinya bisa diterapkan dalam mengelola pengetahuan praktis, seperti mencatat program yang dilaksanakan, mengantarkan tugas dari satu periode ke periode berikutnya, belajar dari kegiatan yang sukses maupun yang tidak berhasil, serta mengirimkan pengalaman dari pengurus yang sudah berpengalaman kepada pengurus baru. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya membantu menghormati aturan, tetapi juga bisa meningkatkan kemampuan organisasi dalam belajar.

Penelitian Effendi dan timnya pada tahun 2024 juga penting karena mereka menyebutkan bahwa motivasi kerja berperan dalam memengaruhi hubungan budaya dan hasil kerja. Meski penelitian ini tidak menguji peran mediasi atau moderasi, hasil positif tentang motivasi kerja memberikan dasar untuk penelitian berikutnya yang bisa menguji mekanisme tersebut. Dalam konteks pesantren, penelitian berikutnya bisa memeriksa apakah pujian dan pengakuan bisa menjadi penghubung antara budaya organisasi dan hasil kerja, atau apakah gaya kepemimpinan bisa memperkuat pengaruh budaya terhadap semangat dan motivasi para pengurus.

Interpretasi Hasil pada Konteks Kepengurusan Pesantren

Kinerja pengurus dalam penelitian ini dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan kepengurusan di lingkungan pelayanan. Indikator yang digunakan mencakup jumlah dan kualitas tugas yang dikerjakan, tingkat kemandirian, kemauan untuk mengambil inisiatif, kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, serta sikap kerja sama dalam tim. Dengan indikator tersebut, pengaruh budaya organisasi tidak hanya berarti bahwa aturan harus diikuti, tetapi juga bahwa aturan, nilai, dan norma memberi petunjuk jelas kepada pengurus mengenai cara menjalankan tugas mereka. Ketika pengurus memahami standar kerja yang sama, perbedaan pemahaman tentang tugas dapat ditekan dan kerja sama antarbagian menjadi lebih lancar dilakukan.

Temuan pra-survei tentang penundaan dalam pelaksanaan program kerja dan koordinasi yang masih kurang efektif memberikan latar belakang penting bagi hasil regresi. Masalah itu bisa dianggap sebagai tanda-tanda yang berkaitan dengan konsistensi dalam menerapkan budaya organisasi. Budaya yang kuat seharusnya memberikan arahan tentang apa yang harus didahulukan, kapan waktu pelaksanaannya, siapa yang bertanggung jawab, serta cara mengatasi masalah. Oleh karena itu, penguatan budaya di Pondok Pesantren Cipasung sebaiknya fokus pada tindakan nyata, bukan hanya sekadar kalimat atau pernyataan nilai saja.

Dalam hal motivasi, jabatan pengurus yang bisa mengemban peran ganda sebagai mahasiswa, santri senior, atau anggota organisasi membuat pengelolaan tenaga kerja menjadi sangat penting. Saat waktu dan perhatian terbagi, dorongan batin dan dorongan luar bisa membantu seseorang menentukan hal yang lebih penting dan tetap semangat dalam usaha tersebut. Temuan koefisien 0,657 menunjukkan bahwa faktor motivasi dalam model ini sangat berkaitan dengan tingkat kinerja. Oleh karena itu, pengelola bisa memperhatikan kebutuhan akan

penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi, serta perkembangan kemampuan tanpa menghilangkan sifat pelayanan dan pengabdian.

Kerja sama juga menjadi penentu kinerja yang penting. Organisasi pesantren memiliki ketergantungan antarbagian yang sangat tinggi karena program yang diberikan kepada santri sering kali membutuhkan kerja sama dari lebih dari satu unit. Budaya organisasi yang mendorong komunikasi dan motivasi yang menjaga komitmen setiap individu bisa bersama-sama mengurangi risiko program terhenti hanya di satu bagian saja. Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan perlunya menggabungkan sistem kerja, cara berkoordinasi, serta strategi pengembangan menjadi satu kesatuan dalam mengelola hal tersebut. Relevansi Pengukuran dan Kualitas Data

Kualitas hasil penelitian berdasarkan angka bergantung pada konsistensi data dan alat pengukur yang digunakan. Dalam penelitian ini, tingkat Cronbach's Alpha yaitu 0,807; 0,753; dan 0,793 menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang cukup baik. Namun, adanya perbedaan angka di beberapa bagian naskah sumber menunjukkan bahwa tahap rekonsiliasi data harus dilakukan sebelum naskah diterbitkan. Praktik yang direkomendasikan adalah membuat satu dataset akhir, satu daftar variabel, satu kode item, dan satu output SPSS yang menjadi sumber untuk semua tabel dalam artikel.

Perbedaan antara jumlah populasi 76 responden dan $N = 75$ dalam uji residual tidak selalu menunjukkan kesalahan analisis, karena mungkin saja ada satu observasi yang tidak masuk dalam prosedur tertentu. Namun, artikel publikasi sebaiknya menjelaskan dengan jelas mengapa terjadi perbedaan tersebut. Jika ada nilai yang hilang, nilai ekstrem, atau kasus yang dikeluarkan dari analisis, informasi tersebut harus dicantumkan dalam bagian metode dan hasil. Tanpa penjelasan, pembaca mungkin meragukan apakah semua analisis tersebut menggunakan jumlah data yang sama.

Hal yang sama berlaku pada tabel validitas. Naskah sumber menunjukkan r-tabel sebesar 0,226 dalam tabel item, namun penjelasan mengenai validitas menyebutkan angka 0,1966, dan beberapa nilai korelasi yang muncul berada di bawah angka tersebut. Oleh karena itu, artikel ini tidak menggunakan tabel validitas sebagai dasar utama dari klaim kuantitatif yang disampaikan. Untuk versi akhir publikasi, peneliti disarankan untuk menghitung kembali validitas berdasarkan jumlah observasi yang sebenarnya dan memastikan semua item memenuhi kriteria yang digunakan, atau menjelaskan jika ada item yang tidak diperbolehkan untuk digunakan.

Transparansi itu bukan kekurangan artikel, tapi merupakan bagian penting dalam melaporkan hasil penelitian. Membicarakan keterbatasan data membantu pembaca membedakan antara hasil yang benar-benar didapatkan dari output statistik dengan penjelasan yang masih perlu dicek kebenarannya. Sikap ini juga sesuai dengan tujuan dari publikasi ilmiah, yaitu menghasilkan temuan yang bisa dicari tahu lagi dan dilakukan ulang.

Model Pengembangan Kinerja Pengurus

Berdasarkan hasil penelitian, peningkatan kinerja pengurus bisa dijelaskan sebagai proses yang dimulai dari pemahaman yang jelas tentang nilai dan standar organisasi, kemudian didukung oleh motivasi yang baik, dan pada akhirnya terlihat dari cara mereka bekerja. Pada awalnya, pengelola harus memastikan bahwa seluruh pengurus memahami aturan, prinsip, dan tujuan organisasi. Pada tahap kedua, pengurus diberikan alasan yang cukup untuk terus menjalankan usaha karena adanya penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi, serta peluang untuk berkembang. Pada tahap ketiga, hasil kerja dicek berdasarkan indikator seperti jumlah, tingkat kualitas, kemampuan mandiri, inisiatif, kemampuan beradaptasi, serta kerja tim.

Model sederhana itu bisa diterjemahkan dalam siklus evaluasi secara berkala. Pengurus menentukan target program, melakukan kegiatan, mencatat hasilnya, menerima masukan, dan melakukan penyesuaian. Di setiap tahap, budaya organisasi menetapkan standar, sedangkan motivasi bertugas mempertahankan energi dalam melaksanakan tugas. Jika ada satu bagian yang kurang baik, maka hasil kerja bisa menurun meskipun bagian lainnya dalam kondisi yang cukup baik. Misalnya, seorang pengurus yang sangat bersemangat juga bisa merasa kesulitan jika cara pembagian pekerjaan tidak dijelaskan dengan jelas. Sebaliknya, aturan yang sangat rinci mungkin tidak bisa membuat hasil yang baik jika pengurus tidak mendapat penghargaan dan bantuan yang membuat mereka mau berusaha.

Bagi Pondok Pesantren Cipasung, model ini bisa digunakan untuk membuat evaluasi pengurus yang lebih rapi dan terorganisir. Evaluasi bulanan bisa mencakup indikator pencapaian program serta pengecekan tentang

sikap dan tindakan kerja seseorang. Evaluasi setiap tiga bulan bisa fokus pada pemupukan budaya dan semangat kerja, seperti ketepatan dalam mengikuti peraturan, kualitas kerja sama tim, tingkat apresiasi terhadap pencapaian, serta kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pendekatan ini bisa membantu pimpinan mengetahui apakah masalah dalam kinerja berasal dari sistem, dari cara seseorang berperilaku, atau gabungan dari kedua hal tersebut.

Hasil penelitian tersebut bisa digunakan sebagai acuan dalam menyusun sistem pelatihan dan pengembangan pengurus. Mengembangkan budaya organisasi bisa dilakukan dengan cara mentransfer pengetahuan dan pengalaman dari pengurus yang berpengalaman kepada pengurus yang baru. Sementara itu, pemberian tugas bertahap, pengakuan atas hasil kerja, serta kesempatan memimpin proyek bisa menjadi cara untuk meningkatkan semangat kerja. Jika dilakukan secara terus-menerus, mekanisme ini bisa mengurangi ketergantungan pada seseorang tertentu dan membuat organisasi tetap berjalan baik dari satu generasi pengurus ke generasi berikutnya.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki dampak langsung terhadap pengelolaan kepengurusan pesantren. Pertama, penguatan budaya organisasi harus dianggap sebagai proses yang berlangsung terus-menerus, bukan hanya melalui aturan yang tertulis saja. Nilai yang ingin menjadi contoh perlu diubah menjadi tindakan yang mudah dilihat, seperti datang tepat waktu, mematuhi pembagian tugas, berkomunikasi antarbagian, serta menyelesaikan program sesuai target. Ketika pemimpin menunjukkan tingkah laku itu secara terus-menerus, nilai-nilai organisasi akan lebih gampang dipahami dan diikuti oleh para pengurus.

Kedua, budaya organisasi harus mendukung sistem koordinasi yang mudah tapi terstruktur dengan jelas. Fenomena pra-survei menunjukkan bahwa koordinasi yang belum sempurna mengindikasikan masalah kinerja tidak selalu disebabkan oleh kurangnya kemampuan seseorang. Beberapa masalah bisa terjadi jika peran, tugas, dan cara berkomunikasi antarbagian belum terlalu jelas. Oleh karena itu, pengelola bisa meningkatkan pembagian tugas, jadwal pertemuan koordinasi, cara melaporkan program, serta pengecekan tugas. Langkah ini sesuai dengan gagasan bahwa budaya organisasi berperan sebagai pedoman dalam cara berperilaku dan membantu setiap anggota memahami apa yang diharapkan oleh organisasi.

Ketiga, motivasi kerja harus dikembangkan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan ciri khas pesantren. Penghargaan tidak harus selalu berbentuk material. Mengakui usaha seseorang, memberi kesempatan untuk dipercaya memimpin program, memberi akses pada pelatihan, atau menyampaikan penghargaan secara terbuka dapat menjadi cara untuk meningkatkan semangat dan kinerja mereka. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terbesar, sehingga pengelola bisa memprioritaskan pengembangan sistem penghargaan dan pengakuan sebagai salah satu upaya peningkatan.

Keempat, pengembangan semangat kerja sebaiknya tidak dipisahkan dari pelatihan nilai-nilai yang baik. Di sebuah pesantren, penilaian terhadap kinerja seseorang tidak hanya melihat seberapa banyak tugas yang telah selesai, tetapi juga memperhatikan kualitas pelayanan, rasa tanggung jawab, sikap, serta sejauh mana perilaku seseorang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh pesantren tersebut. Oleh karena itu, strategi untuk menginspirasi perlu mencampurkan target kerja yang bisa dicapai dengan pembinaan spiritual dan moral, yang merupakan ciri khas dari lingkungan pesantren. Pendekatan itu bisa memastikan peningkatan kinerja tetap sesuai dengan tujuan pendidikan dan sosial lembaga tersebut.

Kelima, evaluasi kinerja perlu berbasis data. Naskah sumber menunjukkan adanya perbedaan administratif antara bagian metodologi dan hasil statistik. Dalam mengelola sebuah organisasi, keadaan ini menunjukkan betapa pentingnya menyusun informasi dengan teratur. Pencatatan kehadiran, hasil program, pembagian tugas, pengevaluasian kegiatan, serta hasil kerja dapat membantu dalam membuat keputusan yang lebih adil dan jelas. Oleh karena itu, peningkatan budaya dan semangat tidak hanya bergantung pada perasaan, tetapi juga pada bukti yang bisa dicari dan dilihat.

Keterbatasan Penelitian dan Agenda Riset

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan ketika menafsirkan hasil. Pertama, model hanya menggunakan dua variabel independen sehingga belum menangkap keseluruhan faktor

yang membentuk kinerja pengurus. Nilai R^2 sebesar 0,574 justru memperlihatkan bahwa masih terdapat ruang penjelasan sebesar 42,6% dari faktor lain. Variabel kepemimpinan, disiplin kerja, komitmen organisasi, beban kerja, kepuasan kerja, kompetensi, dan lingkungan kerja dapat dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan.

Kedua, instrumen utama penelitian berupa kuesioner. Data kuesioner bergantung pada persepsi dan keterbukaan responden sehingga potensi bias persepsi tetap ada. Penelitian lanjutan dapat menggunakan desain campuran dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga hubungan antara budaya, motivasi, dan kinerja dapat dijelaskan lebih mendalam. Kombinasi metode juga dapat membantu memeriksa apakah persepsi responden sejalan dengan perilaku dan bukti administrasi organisasi.

Ketiga, konteks penelitian hanya berada pada satu pesantren. Karena setiap pesantren dapat mempunyai struktur kepengurusan, pola kepemimpinan, dan budaya kelembagaan yang berbeda, generalisasi temuan harus dilakukan secara hati-hati. Studi komparatif pada beberapa pesantren dengan karakteristik berbeda akan membantu mengetahui apakah pola pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja tetap konsisten pada konteks yang lebih luas.

Keempat, terdapat ketidaksesuaian administratif dalam naskah sumber, terutama antara jumlah sampel yang dinyatakan 76 orang dan N residual pada uji Kolmogorov-Smirnov sebesar 75, serta ketidaksesuaian tertentu dalam tabel validitas dan linearitas. Artikel ini mempertahankan angka hasil regresi yang dilaporkan dan menyatakan keterbatasan tersebut secara transparan. Sebelum artikel digunakan sebagai naskah final untuk publikasi, peneliti sebaiknya melakukan rekonsiliasi dengan data mentah dan file output SPSS sehingga jumlah responden, nilai r-tabel, nilai signifikansi, dan seluruh tabel statistik mempunyai satu versi final yang konsisten.

Agenda riset selanjutnya dapat diarahkan pada pengembangan model yang menjelaskan mekanisme pengaruh secara lebih rinci. Salah satu kemungkinan adalah menguji apakah komitmen organisasi atau kepuasan kerja menjadi mediator antara budaya dan motivasi dengan kinerja. Penelitian juga dapat menguji apakah kepemimpinan atau lingkungan kerja memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menjawab apakah budaya dan motivasi berpengaruh, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa pengaruh tersebut bekerja secara optimal.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif dan penting terhadap kemampuan kerja para pengurus di Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya. Motivasi kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja para pengurus, dengan koefisien regresi dan nilai t yang lebih kuat dibandingkan budaya organisasi, seperti yang tercatat dalam model yang disebutkan. Secara bersamaan, budaya organisasi dan motivasi kerja memengaruhi secara signifikan kinerja pengurus dengan hasil F sebesar 49,181 dan R kuadrat sebesar 0,574. Jadi, 57,4% dari perbedaan kinerja pengurus dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 42,6% masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Secara nyata, para pengelola Pondok Pesantren Cipasung harus mendorong budaya organisasi yang lebih baik dengan mencontoh perilaku baik, memperjelas nilai dan aturan yang berlaku, meningkatkan kerja sama antar tim, serta melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan program secara berkala. Pada saat yang sama, motivasi harus ditingkatkan dengan memberikan penghargaan, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi, serta pelatihan dan pengembangan kemampuan para pengurus. Untuk penelitian selanjutnya, model ini bisa diperluas dengan menambahkan variabel seperti kepemimpinan, disiplin, komitmen terhadap organisasi, beban kerja, kepuasan dalam bekerja, atau lingkungan kerja. Selain itu, penelitian juga bisa menggunakan beberapa pesantren sebagai tempat perbandingan. Ucapan Terimakasih. Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Cipasung Tasikmalaya, Pondok Pesantren Cipasung Tasikmalaya, para pengurus yang menjadi responden, dan pihak-pihak yang mendukung proses penelitian ini.

Referensi

1. Adriansyah, A., & Rini M., P. (2024). Kajian budaya organisasi pada konteks organisasi pendidikan. JAMPEDIK, 1(2), 326–337. <https://doi.org/10.59971/jamapedik.v1i2.69>
2. Anggara, K. P., Sujana, I. W., & N. N. A. N. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Koperasi Unit Desa Pedungan. Jurnal Emas, 6(1), 154–169.
3. Ansori, A. Z. (2022). Pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pengurus Pondok Pesantren Bahrul Ulum (Induk) Tambakberas Jombang. JEMASI, 17(1), 34–38. <http://117.74.115.107/index.php/jemasi/article/download/532/154>

4. Armaijn, L., Darmayanti, D., Sonia, B., & Rochmat, H. (2024). Penerapan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pengurus Pondok Pesantren Raudlatussalikin di Desa Rowokembu Kecamatan Wonopringgo Kabupaten Pekalongan.
5. Effendi, E., Wardoyo, D. T. W., & Surjanti, J. (2024). Work motivation as a changing factor in the effects of organizational culture and compensation on employee performance. *Journal of Management, Accounting, General Finance and International Economic Issues*, 3(4), 1014–1029. <https://doi.org/10.55047/marginal.v3i4.1415>
6. Faisal, A., Yuntina, L., Rachman, S., Dharmanto, A., & Pahrudin, C. (2024). Analisa budaya organisasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja staf manajerial dimediasi oleh keterikatan karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 6(1), 18–35. <https://doi.org/10.38035/jimt.v6i1.2733>
7. Liu, G., Tsui, E., & Kianto, A. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738–753. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048>
8. Rahman, A., & Sudarwanto, T. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Unit Penerbitan Pesantren Tebuireng Jombang. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 5(1), 84–92. <https://doi.org/10.33752/bima.v5i1.5648>
9. Saputri, Z. A., Karyatun, S., & Digdowiseiso, K. (2024). Effect of work motivation, physical work environment and organizational culture on employee performance at PT Binajasa Abadikarya Jakarta. *International Journal of Social Service and Research*, 4(2). <https://doi.org/10.46799/IJSSR.V4I02.707>
10. Siregar, E. M., & Khoiri, M. (2023). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Batam Hills Golf Resort. *ECo-Buss*, 6(1), 13–27. <https://doi.org/10.32877/eb.v6i1.591>
11. Soejarminto, Y., & Hidayat, R. (2022). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Star Korea Industri MM2100 Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 6(1), 22–32. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v6i1.2465>
12. Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
13. Susanto, P. C., et al. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon*, 7(7), e07698. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698>
14. Yassir, U., Hidayati, N., & Pardiman. (2020). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasional, dan motivasi terhadap kinerja (studi kasus pada pengurus Pondok Pesantren Sunan Drajat Lamongan). *E-Jurnal Riset Manajemen*, 73–87.
15. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. Pearson.