

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian dan pembahasan pada BAB IV maka kesimpulan penelitian tentang keterkaitan model penelitian dengan konstruk Variabel Budaya Belajar (BB), Lingkungan Kreatif (LK), Otonomi Kerja (OK) dan Kapasitas Inovasi (KI) adalah sebagai berikut:

1. Variabel Budaya Belajar (BB), Lingkungan Kreatif (LK), Otonomi Kerja (OK) dan Kapasitas Inovasi (KI) adalah variabel dengan instrumen yang valid dan reliabel dalam mengukur sampel penelitian pada guru-guru Pesantren di Kota Jambi. Proses pengujian kualitas instrument dan kualitas data secara berurutan melalui proses Uji Pilot Study; EFA dan CFA; Normalitas Data; pengujian kualitas data melalui PLS-Algorithm.
2. Terdapat pengaruh Budaya Belajar terhadap Kapasitas Inovasi Pesantren, Hipotesis diterima ($T\text{-Statistik} = 7.053 \geq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,000 \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Sebuah organisasi Pesantren yang belajar (Learning) adalah organisasi yang beradaptasi dengan mudah terhadap perubahan, mendeteksi dan memperbaiki kesalahan, dan terus menerus meningkatkan keefektifannya. Menghubungkan proses pembelajaran berkelanjutan dengan kondisi lingkungan yang mendukung dapat mendorong penciptaan pengetahuan yang dinamis dan inovasi organisasi.
3. Terdapat Pengaruh Budaya Belajar terhadap Lingkungan Kreatif di Pesantren, Hipotesis diterima ($T\text{-Statistik} = 3.116 \geq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,002 \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa aspek menciptakan Budaya Belajar akan mempengaruhi

lingkungan kerja organisasi kreatif di Pesantren dengan melakukan pembelajaran kolaboratif dalam organisasi. Pada gilirannya, aspek budaya belajar dan lingkungan ini meningkatkan peluang untuk mengembangkan alur kerja yang kreatif.

4. Budaya Belajar tidak berpengaruh terhadap Otonomi Kerja, Hipotesis ditolak ($T\text{-Statistik} = 0,262 \leq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,794 \geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa aspek menciptakan Budaya Belajar tidak membuat Partisipasi individu dalam pengambilan keputusan dalam hal ini budaya belajar tidak mendorong individu untuk memperluas perannya dalam kebebasan dan kemandirian guna meningkatkan kinerja sekolah.
5. Lingkungan Kreatif berpengaruh terhadap kapasitas Inovasi, Hipotesis diterima ($T\text{-Statistik} = 2,209 \geq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,009 \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Organisasi yang dapat memelihara lingkungan yang kreatifitas pengajar yaitu dengan meningkatkan aspek lingkungan sosial (lingkungan kerja) memengaruhi kreativitas dapat memengaruhi komponen individu untuk berinovasi. Inovasi dipandang sebagai salah satu jalan ke depan bagi banyak organisasi untuk tetap unggul dari pesaing.
6. Otonomi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kapasitas Inovasi, Hipotesis ditolak ($T\text{-Statistik} = 0,296 \leq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,767 \geq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa otonomi bersifat individual yaitu individu yang termotivasi untuk memperbesar peran dan otonomi mereka jika mereka yakin mereka akan mengendalikan situasi sementara kapasitas inovasi memiliki makna yang lebih luas dari orang-orang dalam organisasi sehingga otonomi yang bersifat individual tidak berpengaruh terhadap kapasitas inovasi.

7. Otonomi Kerja berpengaruh terhadap Lingkungan Kreatif, Hipotesis diterima ($T\text{-Statistik} = 8,188 \geq 1,96$ atau $P\text{-Value } 0,000 \leq 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa otonomi atau kemandirian dapat meningkatkan rasa tanggung jawab individu dan memungkinkan fleksibilitas individu dalam organisasi menjadi lebih besar yang terdiri dari tugas dan fungsi pekerjaan seorang individu yang lebih kreatif.
8. Variabel Lingkungan Kreatif bukanlah variabel mediator antara Budaya Belajar dan Kapasitas Inovasi. Temuan menunjukkan efek tidak langsung $<$ efek langsung oleh karena itu, tidak ada mediator yang berlaku.
9. Variabel Lingkungan Kreatif adalah mediator antara Otonomi Kerja dan Kapasitas Inovasi. Temuan menunjukkan efek tidak langsung $>$ efek langsung oleh karena itu, Lingkungan Kreatif merupakan variabel moderator dalam pengujian H8 ini.
10. Variabel Otonomi Kerja bukanlah mediator antara Budaya Belajar dan Lingkungan Kreatif. Temuan menunjukkan efek tidak langsung $<$ efek langsung oleh karena itu, Otonomi Kerja adalah bukan variabel moderator dalam pengujian H9 ini Kesimpulannya H9 ditolak.
11. Variabel Otonomi Kerja bukanlah mediator antara Budaya Belajar dan Kapasitas Inovasi. Temuan menunjukkan efek tidak langsung $<$ efek langsung oleh karena itu, Otonomi Kerja adalah bukan variabel moderator dalam pengujian H10 ini.
12. Tidak Terdapat perbedaan yang signifikan Variabel Budaya Belajar, Lingkungan Kreatif, Otonomi Kerja, Kapasitas Inovasi berdasarkan jenis kelamin responden.
13. Tidak Terdapat perbedaan yang signifikan Variabel Budaya Belajar, Lingkungan Kreatif, Otonomi Kerja, Kapasitas Inovasi berdasarkan Umur responden.

14. Tidak Terdapat perbedaan yang signifikan Variabel Budaya Belajar, Lingkungan Kreatif, Otonomi Kerja, Kapasitas Inovasi berdasarkan pengalaman kerja responden
15. Terdapat perbedaan yang signifikan Variabel Budaya Belajar, Lingkungan Kreatif, Otonomi Kerja, Kapasitas Inovasi berdasarkan pendidikan responden.

5.2 Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat implikasi kajian terhadap teori dan model Budaya Belajar, Otonomi Kerja, Lingkungan Kreatif dan Kapasitas Inovasi. Selain itu, implikasinya sejalan dengan pentingnya penelitian. Pimpinan dan Guru (Ustadz/ustadzah) sebagai skateholders dalam manajemen organisasi Pesantren, implikasinya terhadap perencanaan dan kebijakan pendidikan juga dibahas bersama.

Secara *Teoretis* pada penelitian ini memberikan bukti bahwa pengaruh antara budaya belajar yang mendukung terhadap kapasitas inovasi berlaku untuk domain pengembangan sumber daya manusia yang luas dari perubahan dan pengembangan organisasi Pesantren. Secara teoretis temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Asbari et.al., 2020; Laeeque, Babar & Ahmad, 2017; McCharen, Song & Martens, 2011; Ng, 2004; Rofiaty, 2019; Widodo, 2018). Selain itu hasil penelitian ini mengkonfirmasi *Teori Learning Organization* bahwa Komponen lima disiplin berkontribusi untuk meningkatkan kapasitas organisasi dan mendorong proses kerja yang inovatif.

Selain itu Penelitian ini telah menguji hubungan dalam konteks organisasi Pesantren di Kota Jambi. Hubungan ini ada di banyak jenis organisasi, tetapi dalam aspek pengaruh dalam penelitian ini mencerminkan sifat unik pendidikan pada sistem pendidikan Pesantren dibandingkan dengan sekolah umum lainnya. Temuan menarik yang menjadi keunikan penelitian ini adalah seperti contoh penelitian ini tidak ditemukan

pengaruh langsung yang signifikan antara model otonomi kerja dan kapasitas inovasi di pesantren. secara teoretis temuan penelitian ini bertolak belakang dengan teori *Job Enrichment Theory* oleh Hackman dan Oldham (1975) yang menjelaskan pentingnya *Job Enrichment Theory* untuk (a) mendiagnosis pekerjaan yang ada untuk menentukan apakah (dan bagaimana) untuk meningkatkan motivasi, Inovasi dan produktivitas. Selain itu temuan ini juga bertolak belakang dengan *Self Determination Theory* oleh Decy & Ryan (2012) yang menjelaskan bahwa otonomi, dalam konteks SDT, menunjukkan antusiasme dan keinginan untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan atau perilaku karena sejalan dengan minat dan nilai sejati seorang individu. Padahal beberapa temuan penelitian yang dengan konsisten menunjukkan manfaat otonomi kerja seperti (Vangrieken, Grosemans, Dochy & Kyndt, 2017; Wermke, Olason Rick & Salokangas, 2019; Wheatley, 2017). Namun menariknya temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikembangkan sebelumnya oleh McCharen, Song & Martens (2011).

Pengaruh yang signifikan Otonomi Kerja terhadap Lingkungan Kreatif dan berdampak pada Kapasitas Inovasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian McCharen, Song & Martens (2011), Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Otonomi kerja berpengaruh paling besar terhadap Lingkungan kreatif sementara Budaya Belajar berpengaruh terbesar kedua terhadap kapasitas Inovasi. Secara teoretis penelitian ini mendukung *Teori Difusi Inovasi* dengan Ciri yang paling menonjol dari teori difusi adalah bahwa bagi sebagian besar anggota sistem social (Lingkungan), keputusan inovasi sangat bergantung pada keputusan inovasi anggota sistem lainnya. Selain itu penelitian ini mengkonfirmasi *Theory of Organizational Creativity* karena Menurut teori ini, kreativitas organisasi memberikan kunci pemahaman tentang efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. Penelitian ini dapat diadaptasi oleh Pesantren-pesantren yang sedang proses membangun dan berkembang. Secara teoretis dalam *teori disruptive*

innovation, inovasi yang mengganggu adalah proses di mana organisasi yang lebih kecil, biasanya dengan sumber daya yang lebih sedikit, mampu menantang bisnis atau organisasi yang sudah mapan dan terkenal. dengan masuk di bagian bawah pasar dan terus bergerak ke atas pasar.

Dari temuan tersebut hasil penelitian ini berimplikasi *praktis* kepada para Pimpinan Pesantren dalam memahami budaya belajar dalam organisasi dan memahami cara-cara di mana membangun Budaya Belajar khususnya Konsep *Learning Leadership* yang berdampak pada otonomi kerja para guru baik berupa metode, waktu maupun kriteria kerja pendidik pesantren. Hal ini untuk menghadapi tantangan dan perubahan organisasi yang mana kultur pendidikan pesantren lebih banyak bersifat *paternalistik* (kepemimpinan yang bersifat kebapakan) dengan kyai atau pengasuh pesantren sebagai sumber otoritas utama.

Selanjutnya berimplikasi secara *praktis* pada Pengembangan profesional yang mendukung terhadap terciptanya visi bersama untuk Pesantren. Maka dari itu Pimpinan Pesantren yang memiliki ketrampilan untuk berkomunikasi dan membangun visi bersama di dalam Pesantren diperlukan untuk menciptakan landasan untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan baru, Lingkungan Kreatif membangun Kapasitas Inovasi organisasi pesantren. Program pelatihan dan pendidikan para tenaga pengajar harus memastikan bahwa keterampilan ini dimasukkan dalam program pendidikan, dikembangkan dan dievaluasi. Selain itu, budaya pembelajaran berkelanjutan bagi santri dan guru diperlukan untuk menciptakan organisasi belajar yang membangun pengetahuan baru, berinovasi, dan berbagi dengan seluruh organisasi. Bahkan Senge (1990) menyarankan Penciptaan iklim belajar yang dinamis adalah bagian utama dari organisasi belajar. Sekali lagi, pengelola Pesantren harus memahami dan memiliki keterampilan untuk memfasilitasi proses Budaya Belajar di Pesantren. Menurut Crowther et al. (2001), Budaya Belajar

yang baik dalam organisasi pendidikan adalah arah strategis yang muncul yang diwujudkan ke dalam proses revitalisasi pedagogis ketika peluang pengembangan profesional untuk guru dan pemimpin Pesantren terhubung dengan sangat jelas dalam visi dan misi pesantren. Bahkan DuFour (2004), menyatakan bahwa suatu organisasi atau lembaga yang ingin terus eksis dan berkembang harus memiliki kesamaan atau lebih sejalan dengan perubahan yang ada di lingkungan eksternal organisasi sekolah (*open minded*).

5.3 Saran

Dalam pengujian model structural dalam penelitian ini ditemukan bahwa kapasitas Inovasi Pesantren erat dipengaruhi oleh Budaya Belajar dan Lingkungan Kreatif. Sementara Otonomi Kerja tidak secara signifikan mempengaruhi Kapasitas Inovasi di Pesantren. Karakteristik pengaruh variabel ini memiliki keunikan tersendiri dari berbagai aspek termasuk yang berasal dari keunikan pondok pesantren sebagai salah satu organisasi yang menyenggarakan sistem pendidikan nasional. Karakter tersebut antara lain bahwa pesantren pada umumnya bersifat mandiri, tidak tergantung kepada pemerintah atau kekuasaan yang ada. Karena sifat mandiriya itu, pesantren bisa memegang teguh kemurniannya sebagai lembaga pendidikan Islam.

Secara operasional dari hasil penelitian ini peneliti menyarankan bahwa *Pertama*, dengan bekal kemandirian dan basis massa yang kuat, pondok pesantren merupakan elemen penting yang berpotensi untuk mewujudkan masyarakat sipil (*civil society*) sebagai pilar demokratisasi. Karena itu upaya pemberian stimulus untuk pengembangan potensi pesantren ini setidaknya dapat didekati melalui dua pendekatan, yakni: Inovasi radikal dan incremental (berkembang) dalam pendekatan sistem melalui proses perubahan pada struktur dan kultur pesantren secara keseluruhan. Walaupun proses perubahan ini

akan dihadapkan pada resiko dan konsekuensi dalam proses pendekatannya nanti. Pada pendekatan sistem ini, kemungkinan terjadi *resistensi* dan *self-defense* dari pihak pengasuh pesantren cukup besar. Namun demikian potensi sistem akan menjadi kenyataan ketika pondok pesantren sendiri harus melakukan demokratisasi dari dalam dengan mengedepankan Otonomi kerja dan dipraktikkan dalam kehidupan komunitas pesantren. Selain itu signifikansi dari proses perubahan pola relasi sosial pesantren yang feodalistik ke demokratis juga akan mengubah pencitraan pondok pesantren itu sendiri. Walaupun struktur dalam model demokratis akan mengarah kepada sekuleritas pendidikan pensantren namun dengan keteguhannya sebagai Lembaga yang berfungsi sebagai pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat yang diimbangi denyut fleksibilitasnya dalam merespon arus perubahan sosial, pesantren akan mudah mengambil pesan strategis dalam proses pemberdayaan sosial sebagai bagian menghadapi perubahan.

Kedua, dari hasil pengujian pengaruh Budaya Belajar dan Kapasitas Inovasi peneliti secara operasional menyarankan bahwa beberapa tata nilai yang khas dimiliki pesantren sebagai lembaga pendidikan yang berbasis masyarakat adalah, nilai teosenris, sukarela dan mengabdikan, kearifan, kesederhanaan, kolektivitas, mengatur kegiatan bersama, kebebasan terdapat, mandiri, mengamalkan ajaran agama, dan restu kiai. Beberapa komponen nilai di atas jika diimplementasikan maka Pesantren dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu nilai kepatuhan dan kebersamaan sebagaimana yang dijelaskan oleh Teori *Learning Organization* (Senge, 1990) yaitu *Team Learning* yang berarti disiplin yang menyatukan individu-individu dalam organisasi Pesantren yang melaksanakan tugas mencapai tujuan organisasi.

Ketiga, Penelitian ini mencirikan kualitas SDM dalam konteks pesantren di Kota Jambi. Pesantren dituntut untuk melakukan pembaharuan yang dapat mengoptimalkan

potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Secara operasional peneliti menyarankan pesantren dapat meningkatkan Kapasitas berinovasi sebagaimana pesantren berfungsi dalam pemberdayaan masyarakat melalui ekonomi. Sesuai dengan penjelasan Xing & Sharif (2020), bahwa tiga tipologi inovasi yaitu: (a) Inovasi administratif dan teknis, (b) Inovasi produk dan proses, dan (c) Inovasi radikal dan incremental (berkembang). Maka dari itu untuk membangun kapasitas Inovasi Pesantren dapat melakukan Inovasi administratif berkaitan dengan proses yang berorientasi manajemen seperti struktur, manajemen sumber daya manusia. Secara operasional menyarankan Pesantren dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan cara: pendidikan dan pelatihan bagi *ustadz* dan tenaga pendidik, diikutsertakan dalam seminar, lokakarya, forum-forum diskusi dan lomba karya ilmiah sehingga dengan sendirinya kualitas sumber daya manusianya akan meningkat. Jika upaya ini dilakukan dan tercapai dengan baik, maka tenaga pengajar *ustadz/ustadzah* yang telah berkontribusi dalam mengikuti atau mengemban amanah dalam kegiatan peningkatan kapasitas selama di pondok memiliki kompetensi dan kreatifitas sesuai dengan bidang keterampilannya.

Keempat, Learning Organization memandang *Systems thinking* sebagai kompetensi yang dapat dilihat dalam hal keseluruhan urutan tidak hanya berfokus pada serangkaian kecil masalah atau peristiwa. Disiplin ini mengacu pada kapasitas untuk memperbaiki situasi dan untuk menemukan solusi secara menyeluruh. Secara operasional Pesantren sebagai Organisasi Belajar dapat melakukan Pemetaan potensi santri dibutuhkan semacam *need assessment* untuk melihat apa sebenarnya kebutuhan santri, akan lebih mudah memetakan potensi-potensi tersebar yang diharapkan menjadi basis bagi pemberdayaan masyarakat. Selanjutnya, dengan kejelasan peta potensi dan kebutuhan santri diharapkan bisa menjadi acuan untuk pemberian stimulus-stimulus yang diperlukan agar potensi tersebut bisa dimunculkan dalam membangun Kapasitas Inovasi.

Kelima, Secara Metodologis dalam melakukan penelitian kuantitatif penting untuk menentukan validitas eksternalnya. Validitas eksternal berkaitan dengan kepastian yang dengannya temuan dapat digeneralisasikan ke populasi dengan kondisi lain. Validitas eksternal mengacu pada derajat akurasi, apakah hasil penelitian dapat diterapkan pada populasi tempat sampel diambil. Jika sampel penelitian bersifat representatif, maka penelitian tersebut akan memiliki validitas eksternal yang tinggi. Validitas eksternal bertujuan untuk melihat apakah hasil penelitian dapat digeneralisasikan populasi lain atau waktu lain. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel Pesantren di Kota Jambi. Oleh karena itu, Peneliti menyarankan perlu dilakukan penelitian lanjutan dalam menggeneralisasi temuan penelitian ini ke bidang selain Pesantren seperti di Sekolah dalam berbagai tingkatan bahkan Perguruan tinggi atau Universitas sebagai bagian dari Validitas eksternal yang merupakan keberlanjutan atas penemuan penelitian yang dapat digeneralisasikan melampaui kasus yang digunakan dalam penelitian ini.

Keenam, Penelitian ini dianalisis dengan pengolahan data jenis survei berbasis persepsi atau sikap. rancangan *cross sectional survey* memungkinkan data yang dilaporkan sendiri (*self-assessment*) oleh Pendidik di Pesantren yang dikumpulkan secara bersamaan. Konsekuensi Bias dari *self-assesment* adalah keterbatasan utama dari penelitian ini meskipun pengujian statistik pasca-sampling dilakukan screening data untuk menguranginya. Maka dari itu untuk menangkap fenomena yang lebih mendalam dan hubungan dinamis dalam sistem Pesantren, penelitian yang lebih kualitatif sangat direkomendasikan, yang mencakup observasi longitudinal dan wawancara berorientasi perilaku yang intensif. Terakhir, Peneliti menyarankan Penelitian komparatif di antara sistem Pesantren pada jenis-jenis Pesantren yang berbeda seperti contoh pada jenis pesantren (*Salafiah, Khalofiyah dan Tahfiz Qur'an*) akan direkomendasikan untuk

menentukan apakah ada efek sosial budaya, kebijakan pendidikan di lingkup Kementerian Agama RI, politik regional atau tradisi kearifan lokal yang erat kaitannya dengan pengaruh struktural pada Kapasitas inovasi Pesantren.