

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN KYAI, BUDAYA PESANTREN, DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP MUTU PENDIDIKAN PESANTREN DI PROVINSI BANTEN

Suhendar¹, Soedjarwo², Ismet Basuki³

^{1,2,3} Universitas Negeri Surabaya
Email: suhendarsuhendar@unesa.ac.id

Abstract. *This study explains the direct and indirect effects of kyai leadership quality on the quality of pesantren education seen from teacher and kyai perspective as measured through leadership, pesantren culture and teacher work motivation. This research is a quantitative research using survey method and Partial Least Square (PLS) analysis technique. The research subjects were 32 pesantren in Banten Province and with 192 respondents consisting of 32 kyai and 160 teachers. The study found that the leadership quality of kyai had only a direct effect on pesantren culture and teacher work motivation, but did not have a direct effect on the quality of pesantren education. The quality of kyai leadership has an indirect effect on the quality of pesantren education through pesantren culture and teacher work motivation. This research is in line with the leadership theory of paternalistic-free rein leadership and charismatic-traditional-rational, which leads to the quality of kyai leadership has no direct effect on the quality of pesantren education in Banten Province.*

Keyword : *Kyai leadership, pesantren culture, teacher's work motivation, quality of pesantren education*

PENDAHULUAN

Pesantren sebagai sebuah institusi pendidikan maupun lembaga keagamaan cukup menarik untuk dicermati dari berbagai sisi. Tidak saja karena model pendidikannya, kurikulum dan metode pengajarannya yang berbeda dengan lembaga pendidikan formal lainnya, namun juga karena *culture* dan kepemimpinan kyainya dalam mengembangkan mutu pendidikan pesantren tersebut. Terlebih saat merebaknya modernitas, globalisasi, pasar bebas, dan lain sebagainya. Pondok pesantren

hadir sebagai salah satu model pendidikan asli [indigenous] di Indonesia (Mustaqiem, 2003: 76). Indigenusitas ini yang membuat kontras berbeda dari praktik pendidikan pada institusi pendidikan lainnya. Keberadaan pesantren tersebut, baik yang masih mempertahankan sistem pendidikan tradisional maupun yang sudah mengalami perubahan, memiliki pengaruh besar dalam kehidupan masyarakat Indonesia (Siswanto, 2015). Dari waktu ke waktu, pertumbuhan dan perkembangan pesantren terus meningkat baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Lebih lanjut, keberhasilan pesantren dalam mengentaskan problematika moral anak bangsa juga menambah kepercayaan masyarakat terhadap pesantren. Terlebih lagi dengan berbagai inovasi sistem pendidikan yang dikembangkan pesantren modern dengan mengadopsi corak pendidikan umum, menjadikan pesantren modern semakin kompetitif untuk menawarkan pendidikan kepada masyarakat. Kepercayaan masyarakat ini sekaligus menjadi tuntutan pesantren modern untuk terus meningkatkan dan mempertahankan mutu pendidikan yang diselenggarakannya, agar kepercayaan masyarakat tidak lekang dimakan waktu.

Mutu secara umum adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan. Mutu dapat dilihat dari dua sisi yaitu segi normative dan segi deskriptive (Hamalik, 2013: 33). Dalam artian notmatif, mutu ditentukan berdasarkan pertimbangan intrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria intrinsik, mutu pendidikan merupakan produk pendidikan yakni manusia yang terdidik sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria ekstrinsik, pendidikan merupakan instrument untuk mendidik, tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, mutu ditentukan berdasarkan keadaan hasil tes prestasi belajar.

Pada bidang pendidikan, banyak faktor yang menentukan mutu pendidikan. Dalam pendekatan fungsi produksi, mutu pendidikan ditentukan oleh faktor input dan faktor proses (Jaedun, 2011: 5). Faktor input diantaranya adalah: siswa, kurikulum, bahan ajar, metode/strategi pembelajaran, sarana pembelajaran di sekolah, dukungan administrasi dan prasarana sekolah. Faktor proses diantaranya adalah penciptaan susunan yang kondusif, koordinasi proses pembelajaran, dan juga interaksi antara unsur-unsur di sekolah, baik guru dengan guru, siswa dengan siswa, maupun guru dan staff administrasi sekolah, dalam konteks aka-

demis maupun nonakademis, kurikuler maupun non kurikuler.

Berbicara mutu pendidikan pesantren tidak lepas dari peran kepemimpinan kyai, budaya pesantren dan motivasi kerja guru yang ada di dalamnya. Kualitas kepemimpinan kyai menjadi barometer keberhasilan pesantren dalam menjaga mutu pendidikannya. Kepiawaian kyai dalam memimpin menjadi penentu keberhasilan proses pendidikan pesantren. Kepemimpinan kyai dapat ditinjau dari tugas dan perannya yang sangat kompleks yaitu sebagai pelopor, penggerak keseluruhan aktivitas pesantren, pendidik dan peserta aktif dalam menangani berbagai persoalan sosial masyarakat (Dhofier, 2011: 55).

Kedudukan kyai adalah salah satu unsur terpenting dalam pesantren. Ia [kyai] merupakan sosok paling berperan dalam pesantren. Dalam diri kyai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya ia sebagai perancang [arsitektur], pendiri dan pengembang [developer], dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola [leader and mager] pesantren (Mardiyah, 2013: 55). Keberadaan, fungsi dan peran kyai sebagai pimpinan pesantren dapat dipandang sebagai fenomena kepemimpinan yang unik. Dikatakan unik, kyai sebagai pimpinan lembaga pendidikan Islam tidak hanya sekedar bertugas merancang desain pendidikan pesantren yang mencakup kurikulum, membuat tata tertib, sistem evaluasi, sekaligus pemimpin dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, melainkan juga sebagai pimpinan dalam semua tata kelola pesantren, bahkan masyarakat.

Disisi lain, budaya pesantren juga punya peran dalam mewujudkan pendidikan pesantren yang bermutu. Mutu pendidikan sekolah harus dimulai dari internal sekolah itu sendiri, yaitu harus mempertahankan nilai-nilai yang hidup sebagai budaya sekolah (Hanusek, 2000: 120). Dimensi kultural menjadi sangat penting dalam menciptakan mutu pendidikan yang baik di suatu lembaga pen-

didikan, termasuk pesantren. Karena budaya adalah dimensi yang langsung menyentuh pada proses pendidikan. Budaya pesantren merupakan jiwa [spirit] sebuah pesantren yang memberikan kontribusi terhadap pendidikan di pesantren tersebut. Jika budaya pesantrennya lemah, maka ia tidak kondusif bagi pembentukan pendidikan yang efektif. Sebaliknya budaya pesantren yang kuat, akan menjadi fasilitator bagi peningkatan mutu pendidikan pesantren.

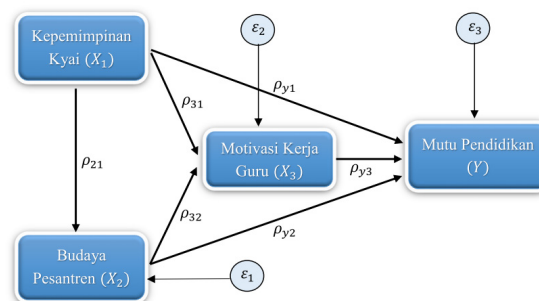
Selain budaya pesantren, motivasi guru juga menjadi sangat berperan dalam menciptakan mutu suatu pendidikan. Guru atau ustad merupakan fasilitator atau informasi yang diperlukan santri. Ia [guru] hadir untuk memberikan pengajaran dan pendidikan. Gurulah yang memegang peran pendidikan, karena ia hadir bersentuhan dan berinteraksi langsung dengan santri. Guru merupakan komponen paling menentukan, karena ditangan gurulah kurikulum, sumber belajar, sarana dan prasarana serta iklim pembelajaran menjadi sesuatu yang berarti bagi kehidupan peserta didik (Mulyasa, 2004: 5). Oleh karena itu kualitas dan motivasi guru menjadi hal mutlak yang harus dimiliki oleh lembaga pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Guru yang memiliki motivasi tinggi akan berpengaruh terhadap kinerjanya dan kinerja guru yang baik akan mampu menciptakan mutu pendidikan pesantren yang baik pula. Motivasi telah menjadi bagian terpenting untuk menentukan keberhasilan kerja atau kinerja seseorang dalam organisasi, karena motivasi merupakan kendali terhadap perilaku kerjanya (Darmawan, 2008, : 55).

Bertolak dari peran pentingnya kepemimpinan kyai, budaya pesantren dan motivasi kerja guru yang telah dijelaskan di atas, tujuan penelitian ini dilakukan untuk melihat keterkaitan ketiga variabel tersebut dalam memberikan pengaruh, baik langsung dan tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren di Provinsi Banten. Penelitian ini akan mengu-

ji sembilan hipotesis, yaitu: (1) terdapat pengaruh langsung kualitas kepemimpinan terhadap budaya pesantren, (2) terdapat pengaruh langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap motivasi kerja guru, (3) terdapat pengaruh langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren, (4) terdapat pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru, (5) terdapat pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren, (6) terdapat pengaruh langsung budaya pesantren terhadap motivasi kerja guru, (7) terdapat pengaruh langsung budaya pesantren terhadap mutu pendidikan pesantren, (8) terdapat pengaruh tidak langsung budaya pesantren terhadap mutu pendidikan melalui motivasi kerja guru, dan (9) terdapat pengaruh langsung motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan pesantren.

METODE

Penelitian ini ingin mengungkap secara kuantitatif tentang pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan kyai, budaya pesantren dan motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan pesantren. Secara detail penelitian ini digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1 Desain Penelitian: Pengaruh Antar Variabel

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey. Penelitian dilakukan

di 32 pesantren di Provinsi Banten dengan jumlah responden sebanyak 192 yang terdiri dari 32 kyai dan 160 guru. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan empat instrumen penelitian, yaitu: (1) kuesioner kualitas kepemimpinan kyai yang diukur melalui dimensi karismatik, *directive*, *supportive*, *participative*, dan *quality oriented*, (2) kuesioner budaya pesantren yang diukur melalui indikator nilai-nilai, budaya perilaku, budaya simbolisasi, dan budaya kerja, (3) kuesioner motivasi kerja guru yang diukur melalui indikator internal dan eksternal, (4) kuesioner mutu pendidikan pesantren yang diukur melalui dimensi *input*, *process* dan *output*. Masing-masing instrumen diukur melalui pengukuran *rating scale*. Keempat Instrumen penelitian sebelum digunakan telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas instrumen meliputi uji validitas konstruk, validitas isi, validitas muka, validitas butir, dan uji reliabilitas. Pengujian validitas konstruk dilakukan dengan merumuskan butir dengan mengacu pada konstruk yang diukur melalui indikator. Pengujian validitas isi instrumen dilakukan dengan menggunakan kisi-kisi yang telah ditetapkan berdasarkan kajian teori. Adapun pengujian validitas muka dilakukan dengan mengkonsultasikan instrumen kepada tiga orang ahli dibidangnya masing-masing. Sedang uji validitas butir dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor butir dengan skor total dan uji indek daya beda, dan uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Alpha Cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis PLS yang dilakukan dengan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indika-

tornya. Evaluasi ini melalui dua tahap yaitu evaluasi terhadap *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* meliputi (1) *individual item reliability*, (2) *internal consistency* atau *construct reliability*, dan (3) *average variance extracted* (AVE). Sedangkan pemeriksaan terhadap *discriminant validity* meliputi *cross loading* dan membandingkan dengan akar AVE dengan korelasi antar konstruk.

Setelah pemeriksaan model pengukuran terpenuhi, maka selanjutnya adalah pemeriksaan terhadap model struktural atau *outer model*. Pemeriksaan ini meliputi signifikansi (1) *r-squared value*, (2) *path coefisient*, dan (3) *T-statictic*. Berdasarkan pada hasil evaluasi kedua model tersebut didapat nilai *path koefisient* sebagai berikut.

Tabel 1. Nilai Path Coefisient (Means, STDEV, T-Value)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	StandarError (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Value
BP-> MKG	0.374	0.382	0.081	4.596	0.000
BP-> MPP	0.653	0.654	0.057	11.490	0.000
K3-> BP	0.576	0.582	0.053	10.886	0.000
K3-> MKG	0.261	0.262	0.074	3.507	0.000
K3-> MPP	0.013	0.012	0.057	0.226	0.411
MKG-> MPP	0.225	0.226	0.052	4.363	0.000

Berdasarkan pada tabel di atas maka dapat diketahui bahwa uji hubungan antar konstruk menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai t-statistik > 1.96, yang berarti bahwa setiap variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel lainnya. Hanya variabel kualitas kepemimpinan kyai (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel mutu pendidikan pesantren (Y) karena mempunyai nilai T-statistics < 1.96 dan memiliki nilai p-value > 0.05. Selanjutnya, dari hasil analisis seperti

disajikan pada tabel di atas, terdapat koefisien jalur yang tidak signifikan karena mempunyai nilai T-statistics < 1.96, yaitu koefisien jalur X1 ke Y = 0.226, dengan demikian, koefisien kualitas kepemimpinan kyai (X1) terhadap mutu pendidikan pesantren (Y) = 0, sehingga model perlu diperbaiki dengan cara mengeluarkan koefisien jalur X1 ke Y dari model yang biasa disebut dengan trimming. Setelah mengevaluasi model struktural pada model pertama, kemudian dilihat koefisien jalur (path coefisient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk untuk model kedua. Ringkasan hasil path coefisient untuk model kedua dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Nilai Path Coefisient (Means, STDEV, T-Value) Setelah Trimming

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard-Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Value
BP-> MKG	0.375	0.375	0.081	4.598	0.000
BP-> MPP	0.659	0.661	0.044	14.972	0.000
K3-> BP	0.576	0.585	0.050	11.425	0.000
K3-> MKG	0.260	0.265	0.075	3.477	0.000
MKG-> MPP	0.228	0.227	0.050	4.570	0.000

Analisis jalur memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung adalah pengaruh eksogen terhadap variabel endogen tanpa melalui variabel eksogen lainnya. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh dimana variabel eksogen yang memengaruhi variabel endogen melalui variabel lain yang disebut variabel intervening. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh pengaruh tidak langsung berikut ini.

Tabel 3. Nilai Path Coefisient (Means, STDEV, T-Value) Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard-Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))	P Value
BP-> MKG					
BP-> MPP	0.086	0.085	0.026	3.304	0.001
K3-> BP					
K3-> MKG	0.216	0.219	0.051	4.209	0.000
K3-> MPP	0.488	0.497	0.045	10.954	0.000
MKG-> MPP					

Berdasarkan pada Tabel, I II dan Tabel III di atas dapat dilihat nilai pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel pada model penelitian ini. Hasil pengujian analisa menunjukkan bahwa hanya kualitas kepemimpinan kyai (X1) yang tidak berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan pesantren (Y). Selain itu budaya pesantren memiliki pengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren melalui motivasi kerja guru dengan nilai pengaruh sebesar 0.086. Kualitas kepemimpinan kyai memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren sebesar 0.216 dan kualitas kepemimpinan kyai memiliki pengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren melalui dua variabel lainnya sebesar 0.488.

Bertolak dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan kyai mempunyai pengaruh langsung terhadap budaya pesantren. Sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis pertama. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Sahin (2011) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semua faktor budaya sekolah. Glover (2015) juga menemukan hubungan yang signifikan antara persepsi kepemimpinan dan budaya sekolah. Demikian pendapat Mastuhu (2007: 58) juga menyatakan bahwa kyai adalah tokoh kunci yang menentukan corak kehidupan pesantren, dengan kata lain kyai sebagai

pimpinan tertinggi di dalam sebuah pesantren memiliki andil besar dalam menciptakan suatu budaya khas pesantren yang dipimpinnya, terlebih kyai sebagai *figure central* di dalam sebuah pesantren. Beberapa indikator yang mendukung terhadap budaya pesantren dalam penelitian ini adalah: (1) budaya perilaku yang terdiri dari kegiatan belajar mengajar, dan keteladanan; (2) budaya simbolisasi yang terdiri dari sarana prasarana, hiasan, lambang dan semboyan serta seragam; (3) budaya kerja yang terdiri dari struktur organisasi, disiplin kerja, dan komitmen. Adapun besarnya pengaruh langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap budaya pesantren sebesar 0.576 atau 57,6% dan sisanya sebesar 42.4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Kualitas kepemimpinan kyai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru. Sehingga hasil penelitian ini menerima hipotesis kedua. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Riyanto (2011: 157) yang berpendapat bahwa salah satu kedudukan kyai sebagai pemimpin pesantren dilihat dan diukur melalui perilaku *supportive*, yaitu mendukung ide gagasan kreativitas guru dan memberikan penghargaan atas prestasi kerja guru. Dalam kajian motivasi kerja guru, Sutrisno (2012: 117) menyatakan bahwa dukungan, pengakuan dan penghargaan adalah merupakan beberapa faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru. Dengan demikian bahwa peran kepemimpinan kyai di pesantren mampu menjadi pemicu yang dapat memberi inspirasi dan motivasi kepada guru, sehingga inspirasi dan kreativitas guru berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian Siwesdi (2012) yang berdasarkan pada perhitungan korelasi Rank Spearman menunjukkan korelasi kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 0.651, berarti bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat dan positif. Hal ini menunjukkan bahwa bila kepemimpinan lebih baik, maka

berpengaruh lebih kuat pada peningkatan motivasi kerja bawahannya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa indikator yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru di pesantren adalah: (1) keinginan untuk memperoleh penghargaan, (2) keinginan untuk memperoleh pengakuan, (3) kondisi lingkungan, (4) kompensasi yang memadai, dan (5) supervisi yang baik. Indikator tersebut berdasarkan penelitian yang telah dilakukan berbanding lurus dengan peningkatan motivasi kerja guru di pesantren. Sehingga beberapa indikator tersebut di atas dapat dijadikan barometer oleh pimpinan pesantren untuk meningkatkan motivasi kerja guru dalam menjalankan tugasnya di pesantren sebagai pendidik. Besarnya pengaruh langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap motivasi kerja guru sebesar 0.260 atau 26% sedang sisanya sebesar 74% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Penelitian ini menolak hipotesis ketiga yang menyatakan kepemimpinan kyai berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan pesantren. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan pendapat Solehan (2014, : 6-8) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kyai merupakan salah satu faktor penentu suatu mutu pendidikan. Berangkat dari hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa kualitas kepemimpinan kyai tidak berpengaruh secara signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren, peneliti mengungkap beberapa temuan dalam proses penelitian yang menjadi dasar ditolaknya hipotesis ketiga. Setidaknya ada tiga alasan mendasar yang menjelaskan tidak adanya pengaruh langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren, yaitu alasan secara teoritis, empiris dan metodologis. Secara teoritis: *pertama*, bahwa kualitas kepemimpinan kyai berbeda dengan kualitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sebuah lembaga pendidikan. Kepemimpinan kyai lebih condong pada kepemimpinan *paternalistic-*

free rein leadership, dimana pemimpin pasif, sebagai seorang bapak yang memberikan kesempatan anak-anaknya untuk berkreasi, tetapi juga otoriter, yaitu memberikan kata final untuk memutuskan karya bawahan yang bersangkutan dapat diteruskan atau tidak (Mansur, 2004, : 51). *Kedua* Kepemimpinan kyai lebih condong pada kharismatik-tradisional-rasional, yaitu suatu pola kepemimpinan yang mengacu pada figur sentral yang dianggap oleh bawahannya memiliki kewibawaan yang kuat, kelebihan dalam berbagai bidang keilmuan. Kepemimpinan ini tidak diatur secara birokrasi, membutuhkan legitimasi formal komunitas pendukungnya dengan cara mencari kaitan geneologis dari pola kepemimpinan kharismatik yang ada sebelumnya. (Purwanto & Muhammad, 2015, : 236).

Berdasarkan pada asumsi dua alasan tersebut di atas menunjukkan bahwa figur kyai sebagai pimpinan di pesantren tidak terjun langsung dalam mengurus dan mengatur administrasi pesantren dalam meningkatkan mutunya, tetapi diserahkan kepada bawahan-bawahannya dalam mengelola pendidikan pesantren. Pendapat para ahli tersebutlah yang menguatkan asumsi tidak adanya pengaruh langsung antara kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren secara teoritis.

Secara empiris, kepemimpinan kyai lebih bersifat *paternalistic-free rein leadership*, dimana pemimpin lebih condong pasif dalam mengelola pendidikan pesantrennya. Tipologi kyai para pimpinan pesantren di Provinsi Banten dikategorikan pada kyai dai keliling dan kyai penggerak. Mas'ud (2004, : 236-237) berpendapat bahwa Kyai dai keliling yang perhatian dan keterlibatannya lebih besar melalui ceramah dalam menyampaikan ilmunya sebagai bentuk interaksi dengan publik bersamaan dengan misi sunnisme atau *aswaja* dengan bahasa retorika yang efektif. Kyai penggerak karena peran dan skill kepemimpinannya yang luar biasa, baik dalam ma-

syarakat maupun organisasi yang didirikannya, serta kedalaman ilmu keagamaan yang dimilikinya sehingga menjadi pemimpin yang paling menonjol.

Kesibukan para kyai di luar kegiatan pesantren itulah yang menyebabkan rendahnya pengaruh kepemimpinannya terhadap mutu pendidikan pesantren yang dipimpinnya, karena kyai tidak hanya disibukan dengan tugas dan fungsinya sebagai pimpinan di pesantren, namun juga disibukan dengan berbagai kegiatan kyai diluar pesantren, baik kegiatan organisasi masyarakat yang diikuti, maupun kegiatan *keummatan* lainnya.

Secara metodologis, tidak adanya pengaruh langsung antara kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren disebabkan karena banyaknya indikator yang tidak mendukung konstruk (variabel kualitas kepemimpinan kyai). Dari 15 indikator kualitas kepemimpinan kyai hanya 7 indikator yang memenuhi *loading factor*; sedangkan yang lainnya memiliki nilai *loading factor* < 0.5 sehingga harus dikeluarkan dari model. Ketujuh indikator yang memenuhi nilai *loading factor* pada variabel kualitas kepemimpinan kyai adalah: (1) menumbuhkan kesadaran, (2) memberikan penghargaan, (3) bermusyawarah, (4) persuasif, (5) menyusun renstra, (6) evaluasi kinerja guru, (7) inisiatif dalam bertugas.

Lemahnya nilai *loading factor* indikator lain dimungkinkan disebabkan pada saat pengisian instrumen penelitian, responden tidak fokus dan atau teliti. Kemungkinan lain juga disebabkan dikarenakan instrumen yang sulit dipahami oleh responden, sehingga dari beberapa hal itulah yang menyebabkan kecilnya nilai *loading factor* indikator lain yang akhirnya berimplikasi pada tidak adanya pengaruh langsung secara simultan antara kualitas kepemimpinan kyai terhadap mutu pendidikan pesantren, melainkan memiliki pengaruh tidak langsung melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru sebesar 48.8%. Hasil ini

menunjukkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan kualitas kepemimpinan kyai berpengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan melalui budaya dan motivasi kerja guru.

Kualitas kepemimpinan kyai juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima yang berarti kualitas kepemimpinan kyai memiliki peran penting dan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi suatu pesantren. Berdasarkan hasil penelitian Koesmono (2007) tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi sebesar 0.680. Dengan demikian dapat dipahami bahwa kualitas kepemimpinan kyai berpengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren. Sumbangsih pengaruh tidak langsung kualitas kepemimpinan kyai terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren sebesar 0.216 atau 21.6 % dan sisanya sebesar 78,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Budaya pesantren berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan nilai t-statistik sebesar 4.598. Hal ini menunjukkan bahwa menerima hipotesis keenam yang menyatakan budaya pesantren berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru. Budaya pesantren pada dasarnya mewakili nilai, norma, etika dan perilaku yang diikuti oleh para anggota pesantren termasuk yang ada di dalamnya. Budaya pesantren merupakan faktor terpenting bagi motivasi kerja guru. Budaya pesantren yang di dalamnya memuat nilai, norma, etika, dan sikap diyakini dapat membentuk perilaku guru dalam melakukan aktifitas sesuai fungsinya masing-masing serta membantu mereka memahami nilai dan makna dari pekerjaan yang di tangani di pesantren. Budaya pesantren yang kondusif akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi

bagi guru. Besarnya sumbangsih pengaruh langsung budaya pesantren terhadap motivasi kerja guru sebesar 0.375 atau 37.5 % dan sisanya sebesar 62.5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Penelitian ini juga menerima hipotesis ketujuh yang menyatakan budaya pesantren berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan pesantren. Hal ini dapat dilihat dari nilai t-statistik yaitu sebesar 14.972. Hasil penelitian ini berbanding lurus dengan pendapat Zahroh (2014:78) yang menegaskan bahwa budaya pendidikan pesantren adalah budaya yang muncul dan terbentuk dari adanya kebiasaan-kebiasaan yang ada di suatu pesantren atau lembaga pendidikan. Dari kebiasaan-kebiasaan tersebut menjadi sesuatu yang menjadi ciri khas sebuah pesantren atau lembaga pendidikan. Budaya pesantren yang menjadi ciri khas tersebut menjadi suatu awal mula terbentuknya pesantren yang efektif dan penciptaan mutu pendidikan pesantren.

Berdasarkan pandangan tersebut di atas budaya pesantren termasuk salah satu dimensi yang dapat meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Karena budaya pesantrenlah yang membentuk nilai, norma, etika, kebiasaan serta kinerja organisasi pesantren dalam menjalankan peran dan tugas fungsinya sebagai lembaga pendidikan. Nilai, norma dan kebiasaan perilaku warga organisasi itulah yang akan menyebabkan kualitas kerja pesantren, sehingga hal ini akan berdampak pada mutu suatu pendidikan pesantren. Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Zubaidah (2015) yang menyatakan bahwa budaya sekolah atau pesantren berpengaruh positif terhadap mutu pendidikan. Melalui hasil pengujiannya, besarnya pengaruh budaya sekolah terhadap mutu pendidikan termasuk kategori sedang, yaitu sebesar 0.676. Besarnya pengaruh langsung antara budaya pesantren terhadap mutu pendidikan pesantren sebesar 0.659 atau 65,9% dan sisanya sebesar 34.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Sebagaimana dipaparkan pada hipotesis ketujuh bahwa budaya pesantren berpengaruh positif terhadap mutu pendidikan. Budaya pesantren juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan melalui motivasi kerja guru. Asumsi ini berdasarkan pada budaya sebagai pembentuk pola nilai, falsafah, norma dan aturan pada sebuah lembaga pendidikan. Sucipto (2008, : 141) berpendapat, sistem nilai, norma-norma, aturan-aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap [perilaku] yang dianut bersama para anggota organisasi akan berpengaruh terhadap para pekerja, pola manajemen organisasi. Lebih lanjut Sucipto menjelaskan bahwa budaya organisasi tercermin pada pola pikir, berbicara dan perilaku yang konsisten pada anggota yang terlibat atau terikat dalam pengelolaan organisasi.

Sehingga berdasarkan hal tersebut budaya pesantren berpengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren melalui motivasi kerja guru. Asumsi ini berdasar karena budaya berkaitan erat dengan kinerja guru di dalam sebuah pesantren. Sebagaimana pendapat yang dikemukakan oleh Saefullah (2014, : 99) budaya organisasi atau budaya kerja tidak bisa dipisahkan dengan kinerja [*performance*] sumber daya manusia yang ada. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat dorongan untuk berprestasi. Sedangkan kinerja seorang guru dipengaruhi oleh motivasinya dalam bekerja. Besarnya pengaruh tidak langsung antara budaya pesantren terhadap mutu pendidikan pesantren melalui motivasi kerja guru sebesar 0.086 atau 8.6% dan sisanya sebesar 91.4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Sedang berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan menunjukkan menerima hipotesis kesembilan yaitu motivasi kerja guru berpengaruh langsung terhadap mutu pendidikan pesantren dengan nilai t-statistik sebesar 4.570. Hasil penelitian ini didukung dengan hasil penelitian Riyanto (2011: 176) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpen-

garuh langsung positif terhadap kinerja guru yang berimplikasi pada kinerja organisasi, artinya peningkatan motivasi [baik secara internal maupun eksternal] akan mengakibatkan adanya peningkatan kerja pada [kuantitas, kualitas, kemampuan, kehadiran, pelayanan dan keluwesa] kinerja guru. Pendapat tersebut juga berbanding lurus dengan apa yang dikemukakan Darmawan (2008, : 55) bahwa motivasi telah menjadi bagian terpenting untuk menentukan keberhasilan kerja atau kinerja seseorang dalam organisasi, karena motivasi merupakan kendali terhadap perilaku kerjanya. Sebaliknya guru yang memiliki motivasi rendah akan berimplikasi pada kualitas kerjanya. Sehingga dengan demikian motivasi kerja guru memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja guru. Sedangkan kinerja guru akan berimplikasi pada mutu dan kinerja pendidikan pesantren. Adapun besarnya pengaruh langsung antara motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan pesantren sebesar 0.228 atau 22.8% dan sisanya sebesar 77.2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kyai memiliki pengaruh langsung terhadap budaya pesantren dan motivasi kerja guru masing-masing sebesar 57,6 % dan 26%. Kepemimpinan kyai tidak memiliki pengaruh langsung terhadap mutu pendidikan pesantren, melainkan memiliki pengaruh tidak langsung melalui budaya pesantren dan motivasi kerja guru sebesar 48.8%. Disisi lain, kualitas kepemimpinan kyai memiliki pengaruh tidak langsung terhadap motivasi kerja guru melalui budaya pesantren sebesar 21.6%. Sedangkan budaya pesantren memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru di Provinsi Banten sebesar 37.5%. Budaya pesantren juga memi-

liki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren di Provinsi Banten sebesar 65.9%, dan budaya pesantren memiliki pengaruh tidak langsung terhadap mutu pendidikan pesantren di Provinsi Banten melalui motivasi kerja guru sebesar 8.6%. Lebih lanjut, motivasi kerja guru memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren di Provinsi Banten sebesar 22.8%.

Implikasi penelitian berdasarkan hasil analisis data tersebut, dapat disimpulkan bahwa perlunya peningkatan kualitas kepemimpinan kyai dalam mengelola dan memimpin pesantren, utamanya dalam aspek sikap *directive* (pembagian tugas dan wewenang, dan menjelaskan tugas dan kewajiban guru) dan *supportive* (percaya pada bawahan dan mendukung ide bawahan). Selain itu kyai sebagai pimpinan pesantren juga hendaknya menghindari kepemimpinan *paternalistic-free rein leadership*, dimana pemimpin lebih condong pasif dalam mengelola pendidikan pesantrennya, hal ini dimaksudkan agar peran dan andil kyai memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap mutu pendidikan pesantren yang dipimpinya.

Saran

Berdasarkan kesimpulan pada hasil penelitian, dirumuskan sejumlah saran-saran. *Pertama* Kanwil Kemenag dan Forum Silaturahmi Pondok Pesantren (FSPP) Provinsi Banten hendaknya lebih ditingkatkan peran dan fungsinya, utamanya dalam hal pemberdayaan kyai sebagai pimpinan pondok pesantren. Pemberdayaan tersebut bisa berbentuk koordinasi, supervisi, pelatihan dan atau sumbangan materil untuk lembaga pondok pesantren, sehingga peran dan fungsi kyai sebagai pimpinan pesantren dapat ditingkatkan. *Kedua* kyai sebagai pimpinan pesantren hendaknya memiliki visi yang kuat, berani mengambil resiko, dan memiliki kepekaan yang tinggi terhadap

permasalahan yang terjadi serta fokus mengurus dan mengelola pendidikan pesantren, yaitu dengan tidak menyibukan diri dengan kegiatan di luar kegiatannya mengurus pendidikan pesantren.

DAFTAR PUSTAKA

- Conger, J, A. 1989. *The charismatic leader: behind the mystique of exception leadershi*: San Fransisco: Jooseey-Bass.
- Darmawan. 2008. *Teori motivasi*. Surabaya: Metromedia Printing.
- Dhofier, Z. 2011. *Tradisi pesantren. Studi pandangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*. Jakarta: LP3ES.
- Glover, V. 2015. *A Study of the influence of leadership competencies on a school culture organization* (Disertasi). Diunduh dari <https://goo.gl/DPA9vB>
- Hamalik, O. 2013. *Kurikulum dan pembelajaran*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Hanushek. 1997. "Assesing the effect of school reseources on the student performance: An Update". *Educational Evaluation and Policy Analysis.*, 19 (summer):141-164.
- Jaedun, A. 2011. "Benchmarking standar mutu pendidikan," in seminar nasional pemanfaatan hasil penelitian penilaian untuk peningkatan mutu pendidikan, paper 11.12.26-27: 1-27.
- Koesmono, Teman. 2007. "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur". *Jurnal manajemen*

- & kewirausahaan, 7 (2): 162-179.
- Mansur. 2004. *Moralitas pesantren meneguk kearifan dari telaga kehidupan*. Yogyakarta: Safira Insani Press.
- Mardiyah. 2013. *Kepemimpinan kyai dalam memelihara budaya organisasi*. Malang: Aditya Media Publishing.
- Mastuhu. 2007. *Dinamika sistem pendidikan pesantren*. Jakarta: Lentera Hati.
- Mas'ud, A. 2004. *Intelektual pesantren: perhelatan agama dan tradisi*. Yogyakarta: LKIS.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustaqiem, Abd. 2003. Menggagas pesantren transformatif. *Majalah Aula*, 27(9): 76.
- Purwanto. I. A & Muhammad. A. 2015. "Kepemimpinan kyai dalam membentuk etos kerja santri". *Jurnal MD*, Juli-Desember 2015: 231.
- Riyanto. 2011. "The effect of organizational culture, leadership and motivation on work performance". *Jurnal Ilmiah Education Management*. 1(2): 148-181.
- Saefullah. 2014. *Manajemen pendidikan islam*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sahin, S. 2011. "The relationship between instructional leadership style and school culture (Izmir Case)". *Education Science: Theory & Practice*, 11(4): 1920-1927.
- Siswanto, 2015 "Desain mutu pendidikan pesantren". *Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman*, 23: 259.
- Siwesdi. 2012. *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada dinas pendidikan Provinsi Jawa Barat* (Tesis).
- Solehan. 2014. "Strategi peningkatan mutu pendidikan di madrasah aliah negeri muara enim," *Jurnal Raden Fatah*, 14: 1-15.
- Sucipto, A. 2008. *Teori dan perilaku organisasi*. Malang: UIN-Malang Press.
- Sutrisno. 2012. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Grou:
- Zahroh, A. 2014. *Total quality management*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Zubaidah, Siti. 2015. *Pengaruh budaya sekolah dan motivasi kerja guru terhadap mutu pendidikan di SMK N 1 Pabelan*, Surakarta. 177-184.

