

**KEBERLANJUTAN ORGANISASI DAN KINERJA:
KETANGGUHAN, KEPERCAYAAN KOMUNITAS,
KOMITMEN DAN PENDANAAN PONDOK PESANTREN**

DISERTASI



Oleh :

AGUSTIAN ZEN

202230151013

PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

2025

**KEBERLANJUTAN ORGANISASI DAN KINERJA:
KETANGGUHAN, KEPERCAYAAN KOMUNITAS,
KOMITMEN DAN PENDANAAN PONDOK PESANTREN**

DISERTASI

**Disertasi Yang Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Manajemen**



Oleh :
AGUSTIAN ZEN
202230151013

PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA

2025

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Disertasi : Keberlanjutan Organisasi dan Kinerja :
Ketangguhan, Kepercayaan Komunitas, Komitmen
dan Pendaan Pondok Pesantren.
Nama Mahasiswa : Agustian Zen
NPM : 202230151013
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

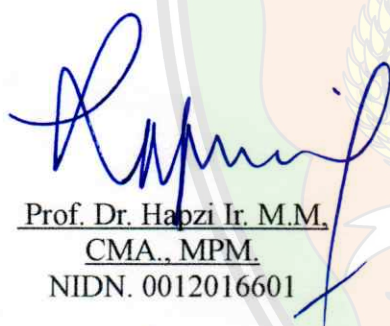
Jakarta, 24 Juli 2025

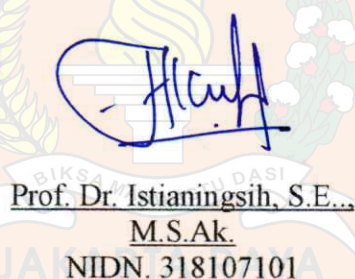
Menyetujui

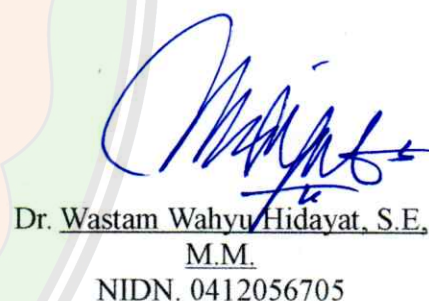
Promotor

Co-Promotor 1

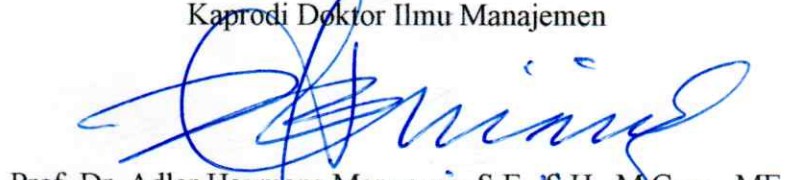
Co-Promotor 2


Prof. Dr. Hapzi Ir. M.M.
CMA., MPM.
NIDN. 0012016601


Prof. Dr. Istianingsih, S.E.,
M.S.Ak.
NIDN. 318107101


Dr. Wastam Wahyu Hidayat, S.E.
M.M.
NIDN. 0412056705

Mengetahui
Kaprodi Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, S.E., S.H., MCom., ME
NIP. 2206559

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Judul Disertasi : Keberlanjutan Organisasi dan Kinerja : Ketangguhan, Kepercayaan Komunitas, Komitmen dan Pendaan Pondok Pesantern.

Nama Mahasiswa : Agustian Zen

NPM : 202230151013

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

Telah disetujui oleh Tim Penguji pada Sidang Terbuka Promosi Doktor
Pada tanggal 24 Juli 2025

1. Irjen Pol (Purn). Prof. Dr. Drs. Bambang Karsono. S.H, M.M, Ph.D, D.Crim, (HC) (Ketua Sidang)
2. Prof. Dr. Tri Widyastuti, S.E.Ak, M.M. (Penguji 1)
3. Dr. Sugeng Suroso, S.E., M.M. (Penguji 2)
4. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd, M.M. (Penguji 3)
5. Prof. Dr. Dra. Hj. Dewi Susita, S.E., M.Si. (Penguji Eksternal)
6. Prof. Dr. Hapzi Ir. M.M, CMA., MPM. (Promotor)
7. Prof. Dr. Istianingsih, S.E., M.S.Ak. (Co-Promotor 1)
8. Dr. Wastam Wahyu Hidayat, S.E, M.M. (Co-Promotor 2)

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

Disertasi yang berjudul :

“Keberlanjutan Organisasi Dan Kinerja: Ketangguhan, Kepercayaan Komunitas, Komitmen dan Pendanaan Pondok Pesantren”.

Adalah mahasiswa Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan. Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang jika dalam hasil karya ilmiah saya terdapat unsur-unsur plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 24 Juli 2025


96DANX047468263

Agustian Zen
202230151013

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmannirrohoim, Puji syukur kehadiran Allah Swt,serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad Saw, junjungan yang mulia yang telah memberikan rahmat dan karunia serta nikmat Iman dan nikmat Islam, serta nikmat kesempatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Disertasi ini. Penulis dapat berada pada titik ini karena doa, bantuan, dukungan dan saran dari banyak pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Bapak Irjen Pol. (Purn) Prof. Dr. Drs. H. Bambang Karsono., SH., MM., Ph.D, D.Crim (HC). selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Selaku Ketua Penguji Sidang Terbuka
2. Bapak Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Bapak Prof Dr. Adler Haymans Manurung, S.E., S.H., M.Com., M.E. Selaku Kepala Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Hapzi Ali., M.M., CMA., MPM. selaku Promotor
5. Ibu Prof. Dr. Istianingsih. S.E., M.S.Ak., CA., CSRS., CSRA, CMA., CBV., CACP (NIDN 0318107101) s dan selaku Co-Promotor I.
6. Bapak Dr. Wastam Wahyu Hidayat., S.E., M.M. selaku Co-Promotor II.
7. Ibu Prof. Dr. Dra. Hj. Dewi Susita., S.E., M.Si. Selaku penguji Eksternal, Sidang Terbuka.
8. Ibu Prof. Dr. Tri Widyastuti SE., Ak. MM selaku Penguji I Sidang Terbuka.
9. Bapak Dr. Sugeng Suroso., S.E., M.M. selaku Penguji II Sidang Terbuka.

10. Ibu. Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd. MM. selaku Penguji III Sidang Terbuka.
11. Ibunda tercinta Hj. Rosmala Danas dan Istri tercinta Wenny Hartika, dan kedua anak saya tersayang Kritijuliantika Agustian dan Kresnawidiansyah Agustian dan menantu Kinsya Andurrahman dan Fendalini Agustini serta cucu cucu saya Nadrasafa Aisyah, Hafsa dan Mariam Hanifah serta Ambassa Saliman Sakato yang mendukung penulis dalam mengikut perkuliahan ini serta memberikan semangat.
12. Kakak kakak dan adik adik saya, terkhusus adinda Dedy Ridwan yang sangat banyak membantu serta memberikan dukungan kepada saya, dalam penyelesaian persyaratan yang diperlukan untuk menyelesaikan perkuliahan ini.
13. KH. Makinudin Syukur (Ponpes Nurul Salam Belitang), KH. Iroh (Al Qindi) (ponpes Dar El Islah Malimping), KH. Kholid Nawawi (ponpes Nurhidayatullah Pandeglang), KH. Mansyur (ponpes Nurulhuda, Bandung) dan KH. Damanhuri (ponpes Almansyuriah), serta para ustad dan ustazah di ponpes Nurul Salam yang menjadi objek penelitian ini. Dan ponpes Al Khoirat Sulawesi Tengah, ponpes Ibnu Rusyd Aceh, ponpes Nurul Furqon Salatiga, ponpes Nurul Falah Cilacap, ponpes Hubbul Aitam, Lubuk Linggau dan beberapa ponpes yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan waktu untuk berdiskusi walaupun tidak menjadi objek penelitian ini.

14. Para sahabat angkatan pertama Prodi Doktor Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, yang telah memacu semangat saya untuk menyelesaikan Disertasi ini.

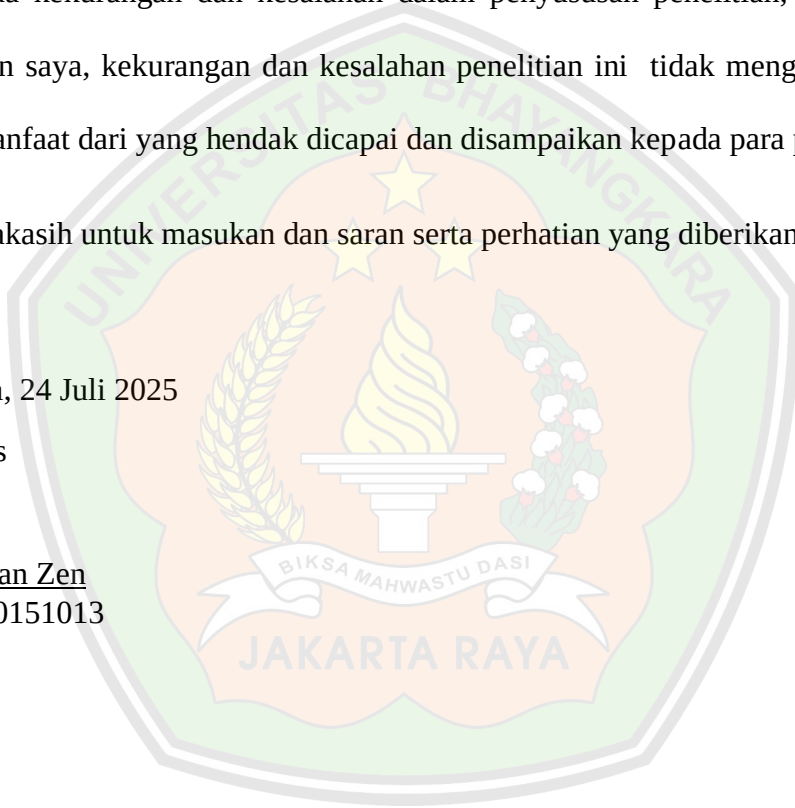
Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi semua pihak yang telah membaca, diucapkan permohonan maaf bila ada kekurangan dan kesalahan dalam penyusunan penelitian, namun besar harapan saya, kekurangan dan kesalahan penelitian ini tidak mengurangi tujuan dan manfaat dari yang hendak dicapai dan disampaikan kepada para pembaca.

Terimakasih untuk masukan dan saran serta perhatian yang diberikan.

Jakarta, 24 Juli 2025

Penulis

Agustian Zen
202230151013



ABSTRAK

Banyaknya pondok pesantren yang belum memiliki satuan pendidikan atau madrasah dan minimnya sarana dan prasarana yang dimiliki dan pimpinan pondok pesantren (kiai) sebagai pengajar tunggal yang mendorong untuk menganalisis keberlanjutan organisasi pondok pesantren, pada 5 pondok pesantren di Daerah Banten dan Sumatera Selatan. namun pengumpulan data terpusat pada pondok pesantren yang memiliki fasilitas yang cukup lengkap baik dari segi tingkat pendidikan maupun sarana dan prasarana. Dan memusatkan pada ketangguhan organisasi, kepercayaan masyarakat, komitmen organisasi, pendanaan organisasi, kinerja organisasi serta keberlanjutan organisasi. Melalui 223 responden yaitu ustad dan ustazah serta menggunakan kuestionaer melalui google form secara purposive sampling, dan diolah dengan *Structural Equation Modeling Smart Partial Least Square* versi 3. Hasil analisis menunjukkan bahwa 7 hipotesis ditolak yaitu kepercayaan komunitas tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi maupun keberlanjutan organisasi, maupun terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi, komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi, maupun terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi, kinerja organisasi terhadap keberlanjutan organisasi, serta pendanaan organisasi terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi. dan 3 hipotesis diterima tetapi berlawanan arah (menunjukkan arah negatif) dari harapan yaitu ketangguhan organisasi terhadap kinerja organisasi maupun terhadap keberlanjutan organisasi, pendanaan organisasi terhadap kinerja organisasi, dan hanya 3 hipotesis yang benar benar memenuhi harapan yaitu komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi, pendanaan organisasi terhadap keberlanjutan organisasi, ketangguhan organisasi terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi. Dan penelitian ini memberikan pengayaan terhadap ilmu pengetahuan karena menunjukkan teori yang digunakan tidak sepenuhnya dapat digunakan dalam organisasi pondok pesantren dan bersifat innovation karena menggunakan teori teori yang lama namun dengan pendekatan yang berbeda.

Kata kunci: Keberlanjutan, Kinerja, Ketangguhan, Kepercayaan komunitas, Komitmen dan pendanaan organisasi

ABSTRACT

The large number of Islamic boarding schools that do not yet have an educational unit or madrasah and the lack of facilities and infrastructure that they have and the Islamic boarding school leaders (kiai) as sole teachers are pushing to analyze the sustainability of Islamic boarding school organizations, in 5 Islamic boarding schools in the Banten and South Sumatra regions. However, data collection was centered on 1 Islamic boarding school which had fairly complete facilities both in terms of education level and facilities and infrastructure. And focuses on organizational resilience, community trust, organizational commitment, organizational funding, organizational performance and organizational sustainability. Through 223 respondents, namely ustad and ustazah and using a questionnaire via Google Form in a purposive sampling manner, and processed with Structural Equation Modeling Smart Partial Least Square version 3. The results of the analysis show that 7 hypotheses are rejected, namely community trust has no effect on organizational performance or organizational sustainability, nor on organizational sustainability through organizational performance, organizational commitment has no effect on organizational sustainability, nor on organizational sustainability through organizational performance, organizational performance on organizational sustainability, and organizational funding on organizational sustainability through organizational performance. and 3 hypotheses were accepted but in the opposite direction (showing a negative direction) from expectations, namely organizational resilience to organizational performance and organizational sustainability, organizational funding to organizational performance, and only 3 hypotheses really met expectations, namely organizational commitment to organizational performance, organizational funding to organizational sustainability, organizational resilience towards organizational sustainability through organizational performance. And this research provides enrichment to knowledge because it shows that the theory used cannot be fully used in Islamic boarding school organizations and is innovative because it uses old theories but with a different approach.

Keywords: Sustainability, Performance, Resilience, Community trust, Organizational commitment and funding.

DAFTAR ISI

	Hal
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Penentuan Variabel Penelitian	11
1.3. Identifikasi Masalah	17
1.4. Pembatasan Masalah	23
1.5. Rumusan Masalah	24
1.6. Tujuan Penelitian	26
1.7. Manfaat Penelitian	27
1.7.1. Manfaat Teoritis (keilmuan)	27
1.7.2. Manfaat Praktis	28
1.7.3. Manfaat Manfaat Sosial dan Kebijakan Publik (Regulasi).....	28
1.7.4. Manfaat bagi Peneliti dan Akademisi	28
1.8. Sistematika Penulisan	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	31
2.1. Kajian Teoritis	31
2.1.1. Grand Theory - Teori Sistem Sosial	32

2.1.2	Middle range teori – Teori Pertukaran Sosial	32
2.1.3	Applied theory	36
2.1.3.1.	Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder)	37
2.1.3.2.	Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory).....	39
2.1.3.3.	Teori Pandangan Berbasis Sumber Daya (Resource-Based View (RBV)	41
2.1.3.4.	Kemampuan Dinamis (Dynamic Capabilities).....	44
2.1.4.	Teori Teori Variabel Penelitian	47
2.1.4.1.	Pengertian Keberlanjutan	48
2.1.4.2.	Pengertian Kinerja	51
2.1.4.3.	Pengertian Ketangguhan	53
2.1.4.4.	Pengertian Kepercayaan komunitas	54
2.1.4.5.	Pengertian Komitmen	56
2.1.4.6.	Pengertian Pendanaan	57
2.2.	Artikel Relevan	59
2.3.	Pengaruh antar Variabel Penelitian	60
2.4.	Konseptual Frame Work	71
2.5.	Perumusan Hipotesis	72
2.7.	Hipotesis penelitian	92
2.8.	Keunikan Riset (State of the Art)	94
BAB III METODE PENELITIAN		97
3.1.	Desain Penelitian.....	97
3.2.	Model Konsep Penelitian dan spesifikasi model	98
3.3.	Tahapan Penelitian Kuantitatif	99
3.4.	Instrumen Penelitian Kuantitatif	99
3.5.	Prosedur pengumpulan data penelitian kuantitatif	101
3.6.	Definisi Operasional Variabel	102
3.7.	Objek, Tempat dan Waktu Penelitian	104

3.8.	Populasi dan Sample	106
3.9.	Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	107
3.9.1.	Analisis Outer Model	108
3.9.2.	Analisis Inner Model	109
3.9.3.	Analisis Uji Hipotesis	112
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		115
4.1.	Hasil Penelitian	115
4.1.1.	Analisis Deskriptif	115
4.1.2.	Analisis Karakteristik responden	135
4.1.3.	Analisis Outer model atau measurement model...	147
4.1.4.	Analisis Model Struktural (Inner model)	160
4.1.5.	Analisis Uji Hipotesis	169
4.1.6.	Full, Partial dan No-Mediation	173
4.2.	Pembahasan	176
4.2.1.	Pengaruh Ketangguhan terhadap Kinerja	176
4.2.2.	Pengaruh kepercayaan komunitas terhadap Kinerja ..	181
4.2.3.	Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja	187
4.2.4.	Pengaruh Pendanaan terhadap Kinerja	192
4.2.5.	Pengaruh Ketangguhan terhadap Keberlanjutan Organisasi	196
4.2.6.	Pengaruh Kepercayaan Komunitas terhadap Keberlanjutan Organisasi	200
4.2.7.	Pengaruh Komitmen terhadap Keberlanjutan Organisasi	204
4.2.8.	Pengaruh pendanaan terhadap Keberlanjutan Organisasi	207
4.2.9.	Pengaruh kinerja organisasi terhadap Keberlanjutan Organisasi	212
4.2.10.	Pengaruh ketangguhan terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi	218

4.2.11. Pengaruh kepercayaan komunitas terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi.	220
4.2.12. Pengaruh Komitmen terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Kinerja Organisasi	224
4.2.13. Pengaruh Pendanaan terhadap Keberlanjutan Organisasi melalui Kinerja Organisasi	227
4.3. Novelty Penelitian	231
4.3.1. Pengayaan teori	233
4.3.2. Konteks penelitian	238
BAB V KESIMPULAN, SARAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN ..	240
5.1. Kesimpulan Penelitian	240
5.2. Saran Penelitian	243
5.3. Implikasi Penelitian	252
5.4. Keterbatasan Penelitian	261
5.5. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya	262
DAFTAR PUSTAKA	264
DAFTAR LAMPIRAN	311

DAFTAR TABEL

	hal
Tabel 1.1. Perbandingan Jumlah Sekolah umum pemerintah dan swasta.....	2
Tabel 1.2 Perbandingan sekolah islam swasta dan pemerintah tahun 2021-2022	4
Tabel 1.3 Data Perkembangan Pesantren Nurrussalam Tahun 2018-2022.....	7
Tabel 1.4. Jawaban Pra Survey Variabel mendukung Keberlanjutan ...	11
Tabel 1.5. Usia dan kondisi Pesantren	18
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil penelusuran literatur	60
Tabel 2.2. Tabel Riset yang Relevan	61
Tabel 3.1 Skala Likert	102
Tabel 3.2. Definisi Operasional Variabel	103
Tabel 4.1 Tabel statistik Deskriptif Ketangguhan Organisasi (X1)	116
Tabel 4.2 Tabel statistik Deskriptif Kepercayaan Komunitas (X2) ...	123
Tabel 4.3 Tabel statistik Deskriptif Komitmen Organisasi (X3).....	114
Tabel 4.4. Tabel Statistik Deskriptive Pendanaan Organisasi(X4).....	125
Tabel 4.5 Tabel Statistik deskriptive Kinerja Organisasi (Y1).....	128
Tabel 4.6 Tabel Statistik Deskriptive Keberlanjutan Organisasi (Y2) .	131
Tabel 4.7. Jumlah Pengajar berdasarkan Jenis Kelamin	135
Tabel 4.8 Jumlah pengajar berdasarkan usia	136
Tabel 4.9 Jumlah pengajar berdasarkan status pernikahan.....	138
Tabel 4.10 Jumlah pengajar berdasarkan status pendidikan	140
Tabel 4.11. Jumlah pengajar berdasarkan lamanya pengabdian	143
Tabel 4.12 Jumlah responden berdasarkan kepuasan terhadap imbalan .	145
Tabel 4.13. Indikator yang tidak memenuhi syarat convergent validity.....	149
Tabel 4.14 Hasil cross Loading	153
Tabel 4.15 Hasil Average Variance Extracted	156

Tabel 4.16.	Hasil Composite Reliability	158
Tabel 4.17	Hasil Cronbach's Alpha	160
Tabel 4.18.	Hasil Output R Square	162
Tabel 4.19.	Hasil Uji F terhadap kinerja dan keberlanjutan	163
Tabel 4.20	Hasil Uji SRMR	165
Tabel 4.21.	Hasil Output Inner Model	167
Tabel 4.22	Uji hipotesis terhadap kinerja dan keberlanjutan	170
Tabel 4.23.	Pengaruh langsung Ketangguhan terhadap keberlanjutan ...	174
Tabel 4.24.	Pengaruh langsung kepercayaan komunitas terhadap keberlanjutan	174
Tabel 4.25.	Pengaruh langsung komitmen terhadap keberlanjutan	175
Tabel 4.26	Pengaruh langsung pendanaan terhadap keberlanjutan	176
Tabel 4.27	Hubungan antara temuan, urgensi riset, dan kontribusi keilmuan disertasi	237
Tabel 5.1	Tabulasi Rangkuman Saran Penelitian.....	251

DAFTAR GAMBAR

	hal
Gambar 1.1. Perbandingan sekolah umum pemerintah dan swasta tahun 2021-22	2
Gambar 1.2. Perbandingan sekolah islam swasta dan pemerintah tahun 2021-22	4
Gambar 1.3. Perbandingan antara Target dan Realisasi Penerimaan Santri Tahun 2018 – 2022	7
Gambar 2.1 Konseptual Framework	71
Gambar 4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin ...	135
Gambar 4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Usia	136
Gambar 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan status pernikahan .	138
Gambar 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan status Pendidikan .	140
Gambar 4.5. Karakteristik Responden berdasarkan lama pengabdian .	143
Gambar 4.6. Karakteristik Responden berdasarkan kepuasan atas imbalan	145
Gambar 4.7. Hasil olah data sebelum eliminasi	150
Gambar 4.8. Hasil olah data setelah eliminasi	152
Gambar 4.9 Hasil Uji Hipotesis Signifikan Dan Tidak Signifikan	232
Gambar 5.1. Saran Kepemimpinan sebagai mediator	263

DAFTAR LAMPIRAN

	hal
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	311
Lampiran 2 Daftar Rangkuman Hasil Kusioner Jawaban Kuesioner..	319
Lampiran 3 Tabel Statistik Deskriptif Mean & Standar Deviation ...	330
Lampiran 4 Rangkuman Hasil Kusioner – Jawaban data Deskriptif..	331
Lampiran 5 Hasil Olah Data ke 1 (sebelum Eliminasi).....	332
Lampiran 6 Outer Loading Hasil Olah Data Ke 1.....	333
Lampiran 7 Hasil Olah data Setelah eliminasi.....	335
Lampiran 8 Outer Loading Hasil Olah Data Setelah Eliminasi.....	335
Lampiran 9 Hasil Cross Loading.....	336
Lampiran 10 Hasil Average Variance Extracted, Composite Reability (Rho) dan Cronbach's Alpha.....	337
Lampiran 11 Koefisien Determinasi (R Square) Dan F Square.....	338
Lampiran 12 Uji f Squaure	338
Lampiran 13 Uji SRMR.....	338
Lampiran 14 Output Inner Model VIF	338