

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

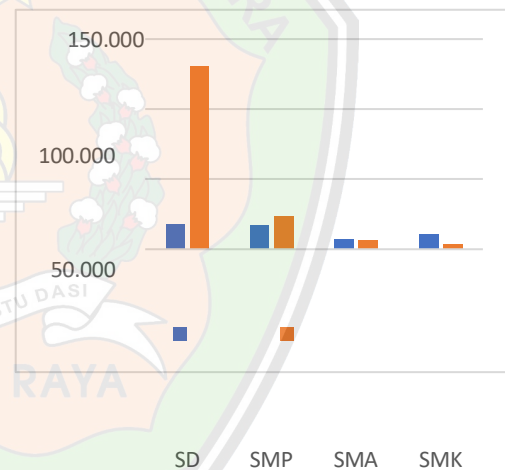
Kemajuan suatu Negara dan Peningkatan ekonomi harus didukung oleh kualitas pendidikan yang baik. Pendidikan akan meningkatkan produktivitas, keterampilan, inovasi dan kemampuan berpartisipasi, serta meningkatkan daya saing tenaga kerja dan mendukung stabilitas sosial. (Armah dan Park (2021). Menurut UUD 1945 Pemerintah bertanggung jawab mengatur kebijakan, menyediakan fasilitas, dan mengawasi pelaksanaan pendidikan dan memastikan akses yang sama dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Fajrina & Wahyuningsih (2021).

Sekolah umum adalah sarana utama mencapai standar pendidikan nasional, dan pemerintah lebih memprioritaskan pendidikan umum daripada sekolah berbasis agama seperti madrasah maupun Pesantren. Dengan kurikulum yang seragam di sekolah umum, akan memastikan semua siswa menerima pendidikan yang sama merupakan alasan mengapa pemerintah menekankan pada sekolah umum. Pendidikan pada sekolah umum sering diperbarui untuk memenuhi kebutuhan pembangunan nasional dan dipengaruhi oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. (Haris, M. (2020). Pemerintah memandang pendidikan umum sebagai cara menciptakan sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan pasar kerja, karena dianggap lebih mampu mempersiapkan siswa untuk bersaing di era globalisasi (Saifuddin, A. (2021). Disamping itu, sistem pendidikan di Indonesia dibagi menjadi pendidikan formal dan nonformal. Pada pendidikan

formal ada empat jenjang pendidikan: anak usia dini, dasar, menengah, dan tinggi. Pendidikan formal, atau sekolah umum, terdiri dari sekolah yang dibiayai pemerintah, dikenal sebagai sekolah negeri sedangkan sekolah yang dibiayai oleh swasta dikenal sebagai sekolah swasta. Menurut data BPS tahun 2021/2022, ada 217.283 sekolah tingkat dasar dan menengah di Indonesia, dengan peran pemerintah 76% (165.256 unit) dan peran swasta hanya 24% (52.027 unit), hal ini menunjukkan peran pemerintah yang sangat kuat dalam pendidikan umum, dan ini tercermin pada tabel 1.1 dan gambar 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Perbandingan Jumlah Sekolah Umum Pemerintah dan Swasta 2021-2022

	Swasta	Negeri	Total
1 SD	17,685	131,058	148,743
2 SMP	16,927	23,670	40,597
3 SMA	6,966	6,899	13,865
4 SMK	10,449	3,629	14,078
Jumlah	52,027	165,256	217,283



Sumber BPS 2020/2021

Swasta Negeri

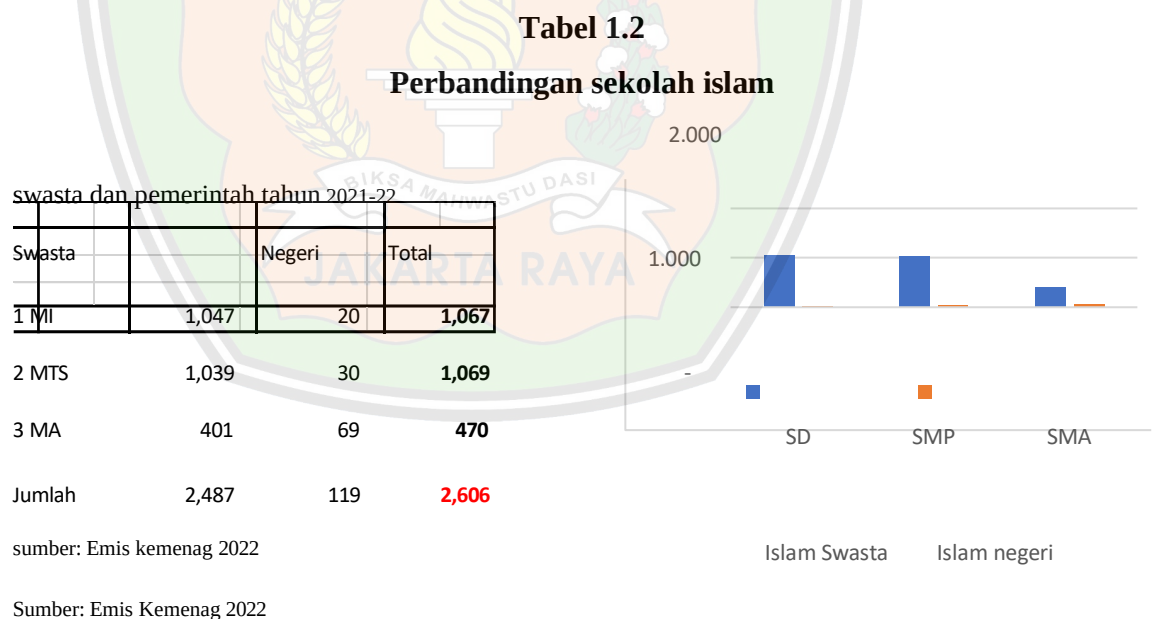
Sumber: BPS 2021/2022

Gambar 1.1.
Perbandingan sekolah umum pemerintah dan swasta tahun 2021-2022

Saat ini di Indonesia sistem pendidikan dilaksanakan oleh Sekolah Umum dan Sekolah Agama. Sekolah agama Islam dikenal dengan Madrasah dan Pesantren. Madrasah menekankan pada pembelajaran agama Islam dan pengetahuan umum, namun para siswanya umumnya tidak tinggal di asrama, namun Pesantren para siswanya ada yang tinggal di asrama dan yang tidak tinggal di asrama. Pesantren lembaga pendidikan Islam di Indonesia, mengajarkan ilmu agama Islam sebagai pedoman hidup, menekankan pentingnya moral bermasyarakat. Pesantren dapat melengkapi pendidikannya tidak semata mata pendidikan agama tetapi menambah dengan pendidikan formal dikenal sebagai Pesantren modern, dan Pesantren yang hanya berfokus pada pendidikan agama saja disebut Pesantren tradisional. Berdasarkan data Kementerian Agama RI, hingga tahun 2022 telah berdiri 39.043 pesantren, dengan sebaran terbanyak adalah di propinsi Jawa Barat sebanyak 12.121 Pesantren, di propinsi Jawa Timur sebanyak 6.744 Pesantren dan di propinsi Banten sebanyak 6.032 Pesantren. Ketiga propinsi ini merupakan propinsi yang terbanyak jumlah Pesantrennya di Indonesia. Namun jika kondisi jumlah Pesantren dibandingkan dengan jumlah santri, maka Propinsi Jawa Timur memiliki jumlah santri yang paling banyak, diikuti oleh Propinsi Banten dan Propinsi Jawa Barat. Propinsi lainnya di Indonesia, terutama yang berada di luar pulau Jawa, sangat jauh di bawah ketiga propinsi ini baik dari jumlah Pesantren maupun jumlah santri.

Secara khusus di Propinsi Banten, jumlah pesantren tahun 2021 adalah 5.789 unit, dan tahun 2022 adalah 6.032 unit, terdapat peningkatan 243 unit (4%) dari tahun 2021, hal ini disebabkan karena kemudahan untuk mendirikan pondok pesantren

dimana seseorang lulusan dari suatu pesantren dapat langsung mendirikan Pesantren Tradisional (Salafiyah). Kondisi ini menunjukkan bahwa masyarakat masih tertarik pada Pesantren. Walaupun jumlah pesantren di Banten meningkat, hanya sebagian kecil yang berkembang dengan baik dan mandiri dalam pengelolaannya, sebagian besar kondisinya masih dibawah standar, terutama Pesantren Salafiyah. Dari 6.032 pesantren yang ada di Propinsi Banten pada tahun 2022 sebanyak 57% (36.426 unit) adalah pesantren Salafiyah, dan sebanyak 43% (2.606 unit) nya adalah pesantren modern. Hanya 5% (119 unit) dari 2.606 pesantren modern yang dimiliki oleh pemerintah yang sebenarnya bukan Pesantren melainkan madrasah, sisanya 95% (2.487 unit) dimiliki oleh swasta, dan ini dapat terlihat pada tabel 1.2 dan gambar 1.2 berikut ini



Gambar1.2
Perbandingan sekolah islam swasta dan pemerintah tahun 2021-2022

Kondisi ini juga berlaku di seluruh Indonesia. Dimana pemerintah belum banyak berperan dalam mendirikan sekolah keagamaan Islam dibandingkan dengan swasta. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat ketimpangan dalam pengembangan pendidikan umum dan pendidikan agama Islam. Maka pengembangan sekolah berbasis agama Islam membutuhkan payung regulasi yang kokoh setingkat undang-undang. Tanpa regulasi yang kuat akan sulit bagi pesantren untuk berkembang. (Riyani, I. (2022). Alhamdulillah, pada Simposium Nasional dan Rembuk Guru tanggal 24-25 September 2024 di Jakarta, Kemenag menetapkan akan meningkatkan 39 madrasah swasta menjadi Madrasah Negeri di seluruh Indonesia dan mencanangkan 7.25 T untuk peningkatan kesejahteraan ustad dan ustazah, yang akan dimulai pada tahun 2025.

Secara umum Pesantren di Indonesia dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu Pesantren salafiyah (tradisional) dan Pesantren modern. Pada pesantren tradisional, peran pak kiai sangat dominan baik sebagai pengajar tunggal maupun sebagai sumber pendanaan. Santri tidak dikenakan biaya untuk belajar, tinggal, dan makan di pesantren, dan sistem pendidikannya adalah halaqoh atau sorongan bukan klasikal. Namun santri tidak mendapatkan ijazah yang diakui pemerintah setelah menyelesaikan pendidikan di Pesantren. Pesantren modern menggabungkan ilmu agama dan ilmu pengetahuan umum (Pesantren diniyah) atau menggunakan satuan pembelajaran muadalah yaitu harus memenuhi persyaratan kemendiknas, cukup mempelajari lima mata pelajaran umum. Pada umumnya Pesantren modern para santri diwajibkan untuk berbicara dalam bahasa Arab dan Inggris secara bergantian setiap hari. Dan diharuskan juga membayar iuran makan dan iuran santri yang

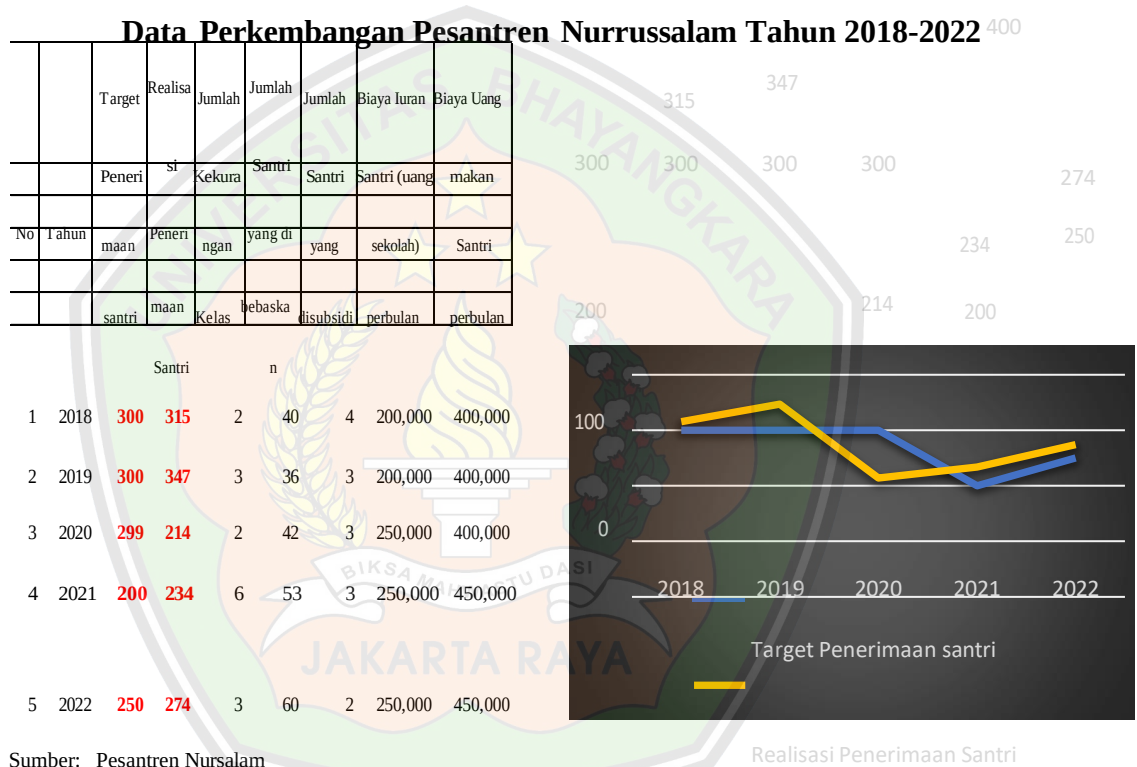
sangat kecil. Pada saat santri menyelesaikan pendidikan, akan mendapatkan ijazah yang diakui oleh pemerintah, yang memungkinkan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau menjadi pegawai negeri atau anggota militer dan polisi.

Keunggulan Pesantren modern yang memiliki sekolah formal (madrasah), adalah memberikan bekal mental keagamaan yang kuat, seperti iman dan ketaqwaan, kepada para santrinya. Dengan mentalitas yang kuat, para santri diharapkan menjadi pemimpin yang jujur, amanah, dan adil di masa depan. (Harahap, E. K. (2020). Selain itu, keuntungan lain menjadi Pesantren modern adalah mendapatkan bantuan operasional Pesantren dari pemerintah, meskipun belum sebesar dan serutin sekolah umum Negeri, serta ustad dan ustazah mendapatkan kesempatan untuk memperoleh sertifikasi pengajar, meskipun kesempatan belum sebanyak sekolah umum Negeri.

Pada Pesantren Nurussalam di Belitang yang menjadi objek utama penelitian ini pada tahun 2022 terdapat 600 calon santri yang mendaftar, dengan target penerimaan hanya 250 santri, dan 274 santri yang diterima, artinya tetapi tidak sampai setengah dari peminat. Disebabkan Pesantren kekurangan ruang asrama dan kelas belajar. Dari 274 santri yang diterima pada tahun 2022, 2 santri disubsidi, yang berarti hanya perlu membayar iuran sebesar 100.000, dan 60 santri dibebaskan artinya tidak perlu membayar iuran santri dan iuran makan, sehingga hanya 212 santri membayar iuran makan sebesar 450.000 dan iuran santri sebesar 250.000 setiap bulan untuk menutup biaya operasional seperti listrik, pemeliharaan, dan basyiroh untuk ustadz dan ustazah, serta staf administrasi serta tenaga

administrasi yang jumlahnya lebih 223 orang tidak termasuk pegawai honorer lainnya. Dari 1.200 santri Pesantren Nurussalam pada tahun 2022, 10% nya disubsidi dan 35% dibebaskan sama sekali dari kewajiban membayar iuran. Baik santri yang dibebaskan dan yang disubsidi tetap menerima makanan dan penginapan yang sama di asrama, seperti santri yang membayar penuh.

Tabel 1.3



Sumber: Pesantren Nursalam

Gambar 1.3

**Perbandingan antara Target dan Realisasi Penerimaan Santri
Tahun 2018 – 2022**

Namun, tingginya minat ini tidak serta merta menjamin keberlanjutan pesantren sebagai sebuah organisasi. Keberlanjutan organisasi di sini tidak hanya dimaknai sebagai kelangsungan fisik dan finansial, tetapi juga mencakup

kemampuan pesantren untuk tetap relevan, berkinerja baik, serta mampu memenuhi kebutuhan dan ekspektasi masyarakat dalam jangka panjang.

Hasil pengamatan pada beberapa Pesantren dan wawancara beberapa pimpinan Pesantren menunjukkan bahwa banyaknya orang tua santri menjadikan pesantren sebagai alternatif utama pendidikan anak dengan alasan bahwa kebutuhan akan pendidikan agama yang kuat, Harapan akan pembentukan karakter dan akhlak mulia, Dan juga karena meningkatnya kepercayaan terhadap sistem pendidikan pesantren yang adaptif terhadap tantangan zaman, seperti integrasi kurikulum umum dan keagamaan, serta pelatihan kewirausahaan dan berorganisasi. Disamping itu Orang tua santri memilih Pesantren berdasarkan kinerja Pesantren. Dimana kinerja Pesantren tercermin pada kualitas dan ketersediaan sarana dan prasarana, seperti ruang kelas, asrama, dan karyawannya. Kurikulum yang baik, dari segi pendidikan agama maupun keterampilan umum, hal ini menunjukkan komitmen pesantren terhadap pengembangan santri secara menyeluruh. Disamping itu kinerja Pesantren juga dipengaruhi oleh kinerja ustad dan ustazah dalam melaksanakan tugas, mengajar, membimbing santri, dan mengembangkan program-program pesantren, yang mencerminkan tingkat profesionalisme dan dedikasi, yang akan memengaruhi keberhasilan pesantren, serta menunjukkan komitmen dan ketangguhan tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Terakhir kinerja Pesantren juga dapat tercermin pada prestasi santri, alumni yang sukses, dan reputasi masyarakat pesantren berkontribusi pada daya tarik dan keberlanjutan pesantren. (Sari & Hamzah (2019)). Faktor-faktor inilah yang mempengaruhi preferensi orang tua

dalam memilih pesantren, yang akhirnya berdampak langsung pada keberlanjutan pesantren. Pesantren yang dapat menyeimbangkan faktor-faktor ini dan memenuhi harapan orang tua cenderung memiliki keberlanjutan yang lebih baik (Riza, A. & Zainal, M., 2021). Artinya meningkatnya jumlah santri sangat bergantung pada kepercayaan orang tua santri terhadap Pesantren, sehingga dengan jumlah santri yang terus meningkat menunjukkan popularitas dan daya tarik pesantren yang meningkat.

Kemampuan untuk menyediakan sarana dan prasarana Pesantren sangat bergantung pada sumber daya yang tersedia. Dana dari iuran santri jauh dari cukup untuk pengembangan sarana dan prasarana serta biaya operasional Pesantren. Demikian juga iuran makan santri juga masih tidak mencukupi dan masih harus disubsidi. Meskipun jumlah santri meningkat maka jumlah pendanaan dari iuran santri juga akan meningkat, namun jumlah tersebut tetap belum mencukupi. Pesantren modern, terutama di pedesaan, dan Pesantren salafiyah, pada umumnya memiliki keterbatasan besar dalam sumber daya keuangan untuk membiayai operasinya. Terlebih lebih Pesantren salafiyah yang gratis, yang sangat bergantung pada pak kiai, pada gilirannya berdampak pada sarana dan prasarana, pengajaran, dan keberlanjutan Pesantren (Safiudin et al., 2023).

Untuk Pesantren, keberlanjutan menjadi sangat penting. Pada Pesantren tradisional pak kiai sering harus meninggalkan Pesantren guna mendapatkan dana, sehingga, proses pengajaran sering terganggu dan bahkan Pesantren akan berhenti beroperasi setelah pemimpinnya meninggal (Bahri, M.S. et al., 2023).

Umumnya Pesantren modern di pedesaan maupun Pesantren tradisional

(salafiyah) memiliki sarana dan prasarana yang sangat memperhatikan dan tidak layak, yang akhirnya, memengaruhi keberlanjutan Pesantren. Keberlanjutan berarti memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan generasi saat ini sambil tetap memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan generasi mendatang. Tujuan keberlanjutan organisasi adalah untuk memaksimalkan umur dan ketahanan organisasi, mengurangi dampak negatifnya terhadap masyarakat dan lingkungan, dan berfungsi sebagai agen pemberdayaan masyarakat. (Hiswara, A. et al. (2024). Keberlanjutan harus menggabungkan metode yang ramah lingkungan, dan mengevaluasi dampak sosial kegiatan tanggung jawab. Pembelajaran berkelanjutan bukan lagi sebuah kemewahan di masa sekarang yang bergerak cepat, tapi sebuah kebutuhan. untuk menciptakan sikap adaptif. (Daryanto, et. al. (2024).

Keberlanjutan bagi Pesantren, adalah untuk memberikan pendidikan dan pengajaran serta berperan dalam pembentukan karakter, pendidikan agama, dan pemeliharaan nilai-nilai budaya dan lingkungan yang sehat dimasa yang akan datang. (Raudatussaadah, et. al. (2023).

Penelitian mengenai keberlanjutan umumnya dikaitkan dengan organisasi yang gagal namun dalam penelitian ini tidak melihat pada organisasi yang gagal, tetapi pada organisasi yang berhasil dan berkembang. Dengan alasan bahwa karena tujuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan, dan mencoba menemukan praktik terbaik yang dapat diterapkan atau diterapkan oleh organisasi lain, serta memberikan panduan kepada organisasi lain tentang cara terbaik untuk menuju keberlanjutan (Neubaum, D. O. & Zahra S.A. (2020) dan sebagai standar bagi organisasi lain yang ingin

menerapkan strategi serupa (Hardiyansyah, D., 2020). Disamping itu seringkali organisasi yang gagal tidak terdata dengan baik sehingga sulit untuk dianalisis dalam penelitian.

1.2. Penentuan Variabel Penelitian

Keberlanjutan suatu organisasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks dan saling terkait, maka penentuan variabel dalam penelitian ini didahului dengan pelaksanaan pra-survei. Pra-survei ini dilakukan terhadap 20 ustaz dan ustazah senior yang telah mengabdikan di Pondok Pesantren Nurrussalam selama lebih dari 10 tahun, memiliki latar belakang pendidikan minimal Strata 1 (S1), serta telah berkeluarga, efisiensi energi dan sumber daya, tanggung jawab sosial organisasi (CSR), kepedulian terhadap lingkungan, kinerja organisasi, kepercayaan komunitas, dan ketangguhan organisasi. Berdasarkan hasil pra-survei, variabel-variabel yang paling banyak dipilih oleh para responden sebagai faktor yang dominan memengaruhi keberlanjutan Pondok Pesantren Nurrussalam adalah

Tabel 1.4.

Jawaban Pra survey variabel mendukung Keberlanjutan

1	Kinerja				yang memilih	17
2	Ketangguhan					16
3	Komitmen					14
4	Kepercayaan					15
5	Pendanaan					13
6	Kepemimpinan					16

Diolah dari hasil Pra survey

Sehingga Kinerja, ketahanan, kepercayaan masyarakat, komitmen, dan pendanaan adalah variabel variabel yang digunakan dalam penelitian tentang keberlanjutan organisasi Pesantren. Pemilihan variabel penelitian ini memperkuat hasil pengamatan dan observasi serta wawancara dengan pimpinan pondok pesantren yang merupakan urgensi riset yaitu

1. Pada pesantren tradisional (salafiyah) sangat bergantung pada pemimpin (kiai) dan tidak memiliki sistem yang dapat bertahan tanpa kehadiran mereka. Ini menyebabkan pesantren rentan terhadap perubahan lingkungan, kekurangan pendanaan, dan ketiadaan inovasi. Hal inilah yang menjadi Urgensi riset atas ketangguhan. Temuan pada Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa ketangguhan adalah elemen kunci dalam memastikan keberlanjutan pesantren. Pesantren yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan melalui fleksibilitas strategi, kolaborasi eksternal, dan pengembangan SDM lebih cenderung bertahan dan berkembang.
2. Keberlanjutan pesantren sangat tergantung pada dukungan komunitas, yang terbentuk dari reputasi, transparansi, dan dampak sosial pesantren terhadap masyarakat. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa kepercayaan komunitas memengaruhi keberlanjutan secara langsung maupun melalui kinerja organisasi, dan ini merupakan urgensi riset dari kepercayaan komunitas. Dimana pesantren Nurussalam yang dapat membangun komunikasi terbuka, pemberdayaan masyarakat, dan kemitraan strategis memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, yang mendukung stabilitas dan pertumbuhan.

3. Mempertahankan Sumber Daya Manusia yang berkomitmen di tengah keterbatasan pendanaan dan insentif. Hal ini penting karena komitmen tenaga pengajar seringkali menjadi penentu kualitas pendidikan dan daya tarik pesantren. Dan ini merupakan urgensi riset dari komitmen. Hasil pengamatan di Pesantren Nurussalam menemukan bahwa komitmen tenaga pengajar, baik dalam bentuk afektif, normatif, maupun berkelanjutan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi. Pesantren Nurrussalam menunjukkan bagaimana komitmen ustaz dan ustazah menjadi salah satu pilar keberhasilan.
4. Pesantren tradisional sering mengalami kesulitan pendanaan, sementara pesantren modern yang mandiri menunjukkan hasil yang lebih baik. Pendanaan menjadi tantangan utama untuk mendukung sarana-prasarana, operasional, dan inovasi pendidikan inilah yang menjadi Urgensi riset pendanaan. Hasil pengamatan di Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa pendanaan yang diversifikasi, transparan, dan dikelola dengan baik memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan keberlanjutan pesantren.
5. Kinerja organisasi menjadi penghubung penting antara variabel input (ketangguhan, kepercayaan, komitmen, pendanaan) dan keberlanjutan. Pesantren dengan kinerja yang baik mampu meningkatkan daya tarik bagi santri, masyarakat, dan mitra eksternal, Temuan ini mendukung urgensi riset mengenai kinerja organisasi. Dan hasil pengamatan di Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa pesantren yang efisien dalam operasional, inovatif dalam layanan, dan proaktif dalam pengembangan SDM cenderung memiliki keberlanjutan yang lebih tinggi.

6. Pentingnya keberlanjutan untuk memastikan pesantren dapat terus berkontribusi dalam pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Temuan menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat dicapai dengan menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dan ini menjadi urgensi riset keberlanjutan. Dan hasil pengamatan pada Pesantren Nurrussalam menjadi studi kasus yang menunjukkan bahwa keberlanjutan dapat dicapai melalui pendekatan manajemen yang terstruktur, komitmen SDM, dukungan komunitas, dan pendanaan yang stabil.

Sedangkan alasan lain yang memperkuat adalah

- a. Kinerja organisasi (Y1) merupakan parameter krusial dalam mengevaluasi tingkat keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks kelembagaan pesantren, kinerja yang optimal merefleksikan efektivitas tata kelola organisasi, pencapaian misi pendidikan dan sosial, serta kemampuan institusi dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya secara efisien. Kinerja organisasi yang solid tidak hanya mencerminkan keberfungsian operasional, tetapi juga menjadi fondasi strategis bagi keberlanjutan jangka panjang pesantren. Hal ini sejalan dengan temuan Ha, J.C., et al. (2022), yang menegaskan bahwa kinerja organisasi yang baik berperan penting dalam memastikan daya tahan dan keberlanjutan institusi di tengah dinamika lingkungan eksternal.
- b. Ketangguhan organisasi (X1) mengacu pada kapasitas institusional pesantren dalam merespons secara adaptif terhadap berbagai bentuk gangguan, tekanan, maupun perubahan tak terduga yang berasal dari dimensi sosial, ekonomi, maupun regulatif. Dalam konteks lingkungan eksternal yang semakin dinamis dan

kompleks, ketangguhan organisasi menjadi prasyarat penting bagi keberlangsungan operasional pesantren. Pesantren yang tangguh tidak hanya mampu mempertahankan stabilitas dalam menjalankan fungsi utamanya sebagai lembaga pendidikan dan dakwah, tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk pulih dengan cepat dan menyesuaikan strategi secara proaktif. Keterkaitan antara ketangguhan organisasi dan keberlanjutan lembaga bersifat signifikan serta saling memperkuat, sebagaimana ditunjukkan dalam studi yang dilakukan oleh Chen, R., et al. (2021).

- c. Kepercayaan komunitas (X2) merupakan manifestasi dari keyakinan kolektif masyarakat terhadap integritas moral, kompetensi institusional, dan komitmen jangka panjang pesantren dalam memenuhi kebutuhan, harapan, serta aspirasi sosial komunitas sekitarnya. Kepercayaan ini dibangun secara bertahap melalui proses interaksi yang berkesinambungan, praktik komunikasi yang terbuka dan transparan, serta melalui kontribusi nyata pesantren dalam berbagai inisiatif pemberdayaan masyarakat. Tingkat kepercayaan yang tinggi dari komunitas tidak hanya menciptakan legitimasi sosial bagi eksistensi pesantren, tetapi juga menjadi modal sosial yang esensial dalam menopang keberlanjutan organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Zong, Y., et al. (2023), yang menegaskan bahwa kepercayaan publik memiliki peran strategis dalam memperkuat resiliensi dan keberlanjutan institusi sosial berbasis komunitas.
- d. Komitmen organisasi (X3), khususnya dari para ustaz, ustazah, dan tenaga pendidik lainnya di lingkungan pesantren, merupakan determinan utama yang memengaruhi efektivitas kinerja baik pada level individu maupun kolektif. Komitmen ini tercermin dalam dedikasi, loyalitas, serta kesediaan untuk berkontribusi secara

berkelanjutan terhadap pencapaian visi dan misi pesantren. Tingkat komitmen yang tinggi umumnya dipengaruhi oleh terciptanya lingkungan kerja yang suportif, penghargaan atas kontribusi individu, serta pemenuhan aspek kesejahteraan secara layak. Individu yang memiliki komitmen kuat cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi, peningkatan produktivitas kerja, dan loyalitas jangka panjang terhadap institusi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Choi, E., et al. (2022), yang menggarisbawahi bahwa komitmen organisasi merupakan fondasi penting bagi stabilitas dan kinerja institusi pendidikan berbasis nilai.

- e. Pendanaan (X4) merupakan komponen fundamental dalam menjamin keberlangsungan operasional dan akselerasi pengembangan institusi pesantren. Ketersediaan dana yang memadai dan dikelola secara efektif menjadi prasyarat bagi terselenggaranya layanan pendidikan yang berkualitas, peningkatan infrastruktur, serta implementasi program-program strategis yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang pesantren. Dalam konteks keterbatasan sumber daya, inovasi dalam pengelolaan keuangan serta diversifikasi sumber pendanaan—seperti pendirian dan pengelolaan unit-unit usaha pesantren—menjadi strategi krusial untuk meningkatkan kemandirian finansial dan mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal. Strategi ini tidak hanya memperkuat posisi pesantren sebagai lembaga yang berdaya saing, tetapi juga mencerminkan kapasitas adaptif organisasi terhadap tantangan keberlanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh Shaturaev, J. (2021).

1.3. Identifikasi masalah

Penelitian ini dilaksanakan pada lima lembaga pesantren, yaitu: (1) Pesantren Nurussalam, Sidogede, Belitang, OKU Timur, Sumatera Selatan; (2) Pesantren Dar Al Elsay, Malimping, Serang, Banten; (3) Pesantren Nurul Huda, Ciumbuleuit, Bandung; (4) Pesantren Nur Hidayatullah, Kampung Ciegelis, Pandeglang; dan (5) Pesantren Almansyuriah, Rengasdengklok, Karawang.

Pemilihan kelima pesantren tersebut didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis yang relevan dengan tujuan penelitian. Pertama, seluruh pesantren yang menjadi objek penelitian telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun, yang menunjukkan tingkat keberlangsungan institusional dan kematangan organisasi yang memadai untuk dianalisis secara longitudinal.

Kedua, peneliti telah berinteraksi langsung dengan masing-masing pesantren selama lebih dari lima tahun, termasuk hubungan yang baik dengan pimpinan lembaga serta keterlibatan dalam memantau perkembangan sarana, prasarana, dan jumlah santri dari tahun ke tahun. Ketiga, seluruh pesantren yang diteliti pada awalnya merupakan lembaga pendidikan berbasis tradisional dan didirikan dengan orientasi sosial, yakni memberikan layanan pendidikan secara gratis atau dengan biaya sangat terjangkau. Karakteristik ini menjadi relevan dalam menggambarkan konteks pesantren yang berorientasi pada keberlanjutan sosial dan kemandirian finansial, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Adapun gambaran dari ke 5 Pesantren tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1.5.
Usia dan kondisi Pesantren

No.Pe	Jumlah	Usia pe	Iuran	Iuran	Ruang	Ruang	Unit	Donasi Pe	Donasi M	Lokasi
santern	Santri	santern	Santri	Makan	Kelas	Asrama	Usaha	merintah	syarakat	
1	1,200	30	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Pedesaan
			250 ,000	450 ,000						
2	200	25	Tidak	Ada	Ada	Semi per	Tidak	Ada	Ada	Pedesaan
			Ada	500 ,000		rmanent	Ada			
3	300	25	Gratis	Tidak	Tidak	Ada	Tidak	Ada	Asa	Perkotaan
				Ada	Ada		Ada			
4	100	25	Gratis	Tidak	Tidak	Bilik	Tidak	Tidak	Ada	Pedesaan
				Ada	Ada	sedherhana	Ada	Ada		
5	100	20	Gratis	Tidak	Tidak	Semi Per	Tidak	Tidak	Ada	Pedesaan
				Ada	Ada	manent	Ada	Ada		

Sumber: Hasil Pengamatan pada 5 Pesantren

Hasil observasi terhadap lima pesantren yang dijadikan objek penelitian, yang seluruhnya telah beroperasi lebih dari dua dekade, menunjukkan adanya variasi yang signifikan dalam hal jumlah santri, kelengkapan sarana dan prasarana, serta jenjang pendidikan yang diselenggarakan. Variasi ini mencerminkan tingkat perkembangan institusional masing-masing pesantren serta orientasi strategis yang berbeda dalam menjawab tantangan keberlanjutan.

- Perbedaan mencolok teridentifikasi dalam jumlah peserta didik, ketersediaan fasilitas fisik, serta keberagaman jenjang pendidikan formal yang ditawarkan. Beberapa pesantren telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam hal modernisasi dan kapasitas kelembagaan, sementara yang lain masih mempertahankan model tradisional (salafiyah).
- Pesantren Nurussalam—yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini—telah mengalami transformasi struktural dan kultural dari pesantren tradisional

menjadi institusi modern dalam kurun waktu lebih dari sepuluh tahun terakhir. Salah satu ciri utama transformasi ini adalah pelepasan kepemilikan pribadi oleh pendiri pesantren, yang memungkinkan pengelolaan lembaga menjadi lebih kolektif dan profesional. Pesantren ini juga telah mengembangkan beberapa unit usaha yang berkontribusi langsung terhadap pembiayaan operasional, sehingga mampu menyelenggarakan pendidikan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi. Dengan Biaya pendidikan yang ditetapkan relatif rendah, yakni iuran santri sebesar Rp 250.000 dan iuran makan Rp 450.000 per bulan. Namun, hanya kurang dari 60% santri yang membayar penuh kedua jenis iuran tersebut. Sekitar 30% santri dibebaskan sepenuhnya dari kewajiban pembayaran, sedangkan 10% lainnya hanya dikenakan iuran santri sebesar Rp 100.000 tanpa kewajiban membayar biaya makan. Meskipun demikian, seluruh santri diwajibkan tinggal di asrama (mukim) dan mendapatkan hak yang setara, baik dalam hal tempat tinggal maupun konsumsi makanan tiga kali sehari. Pesantren ini juga memiliki jumlah tenaga pengajar yang memadai, yaitu sebanyak 223 orang, serta didukung oleh fasilitas fisik yang sangat representatif baik untuk kebutuhan pembelajaran maupun tempat tinggal santri.

- c. Pesantren Dar El Islah di Malimping telah memulai proses transformasi menuju pesantren modern dengan membuka jenjang pendidikan setingkat Aliyah. Demikian pula, Pesantren Al Mansyuriyah di Rengasdengklok menunjukkan indikasi arah perubahan serupa melalui penyelenggaraan pendidikan kejuruan sebagai langkah awal modernisasi.

- d. Di sisi lain, dua pesantren lainnya Pesantren Nur Hidayatullah di Kampung Ciegelis dan Pesantren Nurul Huda di Ciumbuleuit, Bandung—masih mempertahankan karakteristik pesantren tradisional (salafiyah). Walaupun, Pesantren Nurul Huda Bandung secara potensial memiliki kapasitas untuk bertransformasi menjadi pesantren modern mengingat ketersediaan sarana fisik yang memadai serta dukungan dana sumbangan yang relatif besar.

Pesantren Nurussalam merupakan representasi konkret dari proses transformasi institusional pesantren tradisional menuju model pesantren modern yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan. Selama lebih dari satu dekade terakhir, Pesantren Nurussalam telah mengalami perubahan signifikan dalam struktur, sistem pengelolaan, dan pendekatan pendidikannya. Saat ini, pesantren tersebut menyelenggarakan layanan pendidikan yang komprehensif mulai dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, dengan dukungan lebih dari 223 tenaga pendidik (ustaz dan ustazah) yang terseleksi dan profesional.

Transformasi ini tidak hanya tampak dalam aspek pendidikan formal, tetapi juga dalam sistem kelembagaan dan kepemilikan. Sejak tahun 2015, kepemilikan atas pesantren ini telah dihibahkan sepenuhnya kepada masyarakat, menandai langkah strategis menuju tata kelola berbasis kolektivitas dan akuntabilitas publik. Hal ini memperkuat legitimasi sosial dan memperluas partisipasi komunitas dalam pengembangan pesantren.

Pemilihan Pesantren Nurussalam sebagai objek utama dalam penelitian ini didasarkan pada kapabilitasnya dalam merepresentasikan model pesantren modern

yang berhasil mengintegrasikan inovasi kelembagaan, pengelolaan pendanaan yang berkelanjutan, serta komitmen terhadap misi sosial. Pesantren ini mengadopsi sistem pembiayaan hibrida, yaitu menggabungkan skema pesantren gratis dengan model pesantren berbayar. Pola ini menciptakan keseimbangan antara prinsip inklusivitas pendidikan dengan keberlanjutan finansial lembaga.

Lebih jauh, keberadaan unit-unit usaha produktif yang dikelola secara mandiri telah menjadi tulang punggung utama dalam mendukung operasional pesantren, sekaligus memungkinkan pemberian subsidi pendidikan bagi santri dari keluarga kurang mampu. Keberhasilan Pesantren Nurussalam dalam melakukan transformasi ini menjadikannya sebagai studi kasus yang relevan untuk memahami dinamika keberlanjutan institusi pendidikan berbasis keagamaan, dan dapat dijadikan rujukan strategis bagi pesantren-pesantren lain yang ingin mengembangkan kapasitas kelembagaan dan kemandirian finansialnya.

Berdasarkan hasil observasi lapangan dan wawancara mendalam dengan para pengelola pesantren, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama yang dihadapi oleh mayoritas pesantren, baik yang telah bertransformasi menjadi pesantren modern maupun yang masih mempertahankan bentuk salafiyah di wilayah pedesaan, terletak pada aspek pendanaan operasional yang belum memadai. Keterbatasan finansial ini berdampak langsung terhadap terbatasnya pengembangan sarana dan prasarana pendidikan seperti ruang kelas, asrama, fasilitas sanitasi, dan sumber daya pengajar, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas proses pembelajaran dan kinerja kelembagaan secara keseluruhan.

Khusus pada pesantren salafiyah tradisional, absennya sistem pendidikan

formal menyebabkan para lulusan tidak memperoleh ijazah yang diakui secara nasional. Kondisi ini berdampak pada rendahnya peluang santri untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi atau memasuki sektor pekerjaan formal, termasuk menjadi aparatur sipil negara, anggota TNI, atau kepolisian. Keterbatasan tersebut menjadikan pesantren tradisional kurang menarik bagi masyarakat, dan dalam jangka panjang berpotensi menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan serta partisipasi masyarakat terhadap eksistensi pesantren sebagai lembaga pendidikan yang relevan dengan kebutuhan zaman.

Sementara itu, pesantren yang memiliki sistem pendanaan yang lebih baik, terutama yang telah mengembangkan unit usaha mandiri atau mendapatkan dukungan dari mitra eksternal, cenderung menunjukkan kinerja kelembagaan yang lebih optimal. Mereka mampu menyediakan fasilitas pendidikan yang layak, memiliki jumlah tenaga pengajar yang memadai, serta menjalankan kegiatan pendidikan dan pengembangan karakter santri secara lebih efektif.

Perbedaan kondisi pendanaan dan kinerja antar pesantren yang diamati dalam studi ini memperkuat urgensi untuk mengevaluasi model keberlanjutan pesantren, terutama dalam konteks regenerasi kepemimpinan. Pesantren salafiyah yang sangat bergantung pada figur kiai sebagai sentral kepemimpinan sekaligus sumber utama pembiayaan menghadapi risiko yang tinggi ketika kiai berpulang, karena tidak memiliki sistem kelembagaan dan pembiayaan yang mapan. Oleh karena itu, upaya penguatan ketangguhan organisasi dan diversifikasi sumber pendanaan menjadi kebutuhan mendesak untuk menjamin keberlanjutan pesantren dalam jangka panjang.

1.4. Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa batasan ruang lingkup yang secara eksplisit perlu dijelaskan untuk memperjelas cakupan dan konteks analisis yang dilakukan. Pertama, penelitian ini difokuskan pada enam variabel utama, yaitu keberlanjutan organisasi, kinerja organisasi, ketangguhan organisasi, kepercayaan komunitas, komitmen organisasi, dan pendanaan. Keenam variabel ini dipilih karena dianggap memiliki keterkaitan yang signifikan dalam menjelaskan dinamika kelembagaan pesantren, khususnya dalam konteks keberlanjutan organisasi.

Kedua, unit analisis dalam penelitian ini terdiri dari lima pesantren yang tersebar di berbagai wilayah, dengan fokus utama diberikan pada Pesantren Nurussalam. Pemusatan perhatian pada Pesantren Nurussalam dilakukan secara purposif, berdasarkan karakteristiknya yang telah berhasil melakukan transformasi kelembagaan dari pesantren tradisional menuju pesantren modern selama lebih dari satu dekade. Pesantren ini telah menunjukkan tingkat kemandirian yang tinggi dalam aspek pendanaan, di mana pembiayaan operasional – termasuk penggajian tenaga pengajar dan pembangunan infrastruktur – tidak lagi bergantung pada iuran santri, melainkan berasal dari hasil pengelolaan berbagai unit usaha produktif. Selain itu, Pesantren Nurussalam juga telah mengembangkan jenjang pendidikan secara menyeluruh dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi, dan memiliki jumlah tenaga pengajar (ustad dan ustazah) yang signifikan, yaitu sebanyak 223 orang, belum termasuk dosen di perguruan tinggi maupun staf administratif.

Ketiga, pesantren lain yang menjadi bagian dari observasi – yaitu Pesantren Dar El Islah, Pesantren Nurul Huda, Pesantren Nur Hidayatullah, dan Pesantren Al

Mansuriyah – menunjukkan karakteristik kelembagaan yang berbeda. Pesantren Dar El Islah saat ini berada pada tahap awal proses transformasi menuju pesantren modern dengan memulai sekolah setingkat Aliyah. Pesanter Al Mansyuriah sudah mulai berminat untuk bertransformasi ke Pesantren modern. Sementara dua pesantren lainnya masih mempertahankan karakter pesantren tradisional (salafiyah) dengan keterbatasan sumber daya manusia, di mana hanya terdapat satu pengajar yang sekaligus menjadi pimpinan pesantren, serta menghadapi kekurangan sarana dan prasarana penunjang kegiatan pendidikan.

Keempat, dari sisi metode pengumpulan data, wawancara mendalam dilakukan secara langsung kepada lima pimpinan pesantren untuk memperoleh perspektif strategis terkait aspek-aspek kelembagaan yang diteliti. Sedangkan penyebaran kuesioner dilakukan secara khusus kepada seluruh tenaga pendidik (ustad dan ustazah) serta staf karyawan yang berada di lingkungan Pesantren Nurussalam sebagai representasi lembaga yang telah menjalankan sistem organisasi modern dan memiliki struktur kelembagaan yang kompleks.

Dengan pembatasan ruang lingkup tersebut, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai dinamika keberlanjutan pesantren modern dan tradisional, serta faktor-faktor kunci yang memengaruhinya, meskipun generalisasi temuan masih perlu diuji lebih lanjut.

1.5. Rumusan Masalah

Untuk menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi, keberlanjutan sangat penting. Dalam beberapa tahun terakhir, keberlanjutan telah

menjadi sangat penting karena berdampak pada saat ini dan masa depan. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah apakah faktor ketangguhan, kepercayaan komunitas, komitmen, dan pendanaan. Untuk menjawabnya, beberapa pertanyaan dibuat, dan rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Apakah ketangguhan berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
2. Apakah kepercayaan komunitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
3. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
4. Apakah pendanaan berpengaruh terhadap kinerja organisasi?
5. Apakah ketangguhan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi ?
6. Apakah kepercayaan komunitas berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi?
7. Apakah komitmen berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi?
8. Apakah pendanaan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi?
9. Apakah kinerja organisasi berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi?
10. Apakah ketangguhan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi?
11. Apakah kepercayaan komunitas berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi?
12. Apakah komitmen terhadap keberlanjutan organisasi) melalui kinerja organisasi?
13. Apakah pendanaan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja organisasi?

1.6. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis secara mendalam dan mengonstruksi pengaruh ketangguhan (X1) terhadap kinerja organisasi (Y1).
2. Mengevaluasi secara kritis kontribusi kepercayaan komunitas (X2) terhadap kinerja organisasi (Y1).
3. Mengelaborasi hubungan antara komitmen (X3) terhadap kinerja organisasi (Y1).
4. Menginvestigasi secara sistematis dampak pendanaan (X4) terhadap kinerja organisasi (Y1).
5. Menganalisis pengaruh strategis ketangguhan (X1) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2).
6. Mengkaji pengaruh kepercayaan komunitas (X2) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2).
7. Menyintesis hubungan antara komitmen (X3) dan keberlanjutan organisasi (Y2).
8. Mengevaluasi secara empiris kontribusi pendanaan (X4) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2).
9. Mengonstruksi peran mediasi kinerja organisasi (Y1) dalam mempengaruhi keberlanjutan organisasi (Y2).
10. Mengembangkan model konseptual yang menjelaskan pengaruh ketangguhan organisasi (X1) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2) melalui kinerja organisasi (Y1).

11. Mengelaborasi mekanisme mediasi antara kepercayaan komunitas (X2) dan keberlanjutan organisasi (Y2) melalui kinerja organisasi (Y1).
12. Mengkaji secara sistematis pengaruh komitmen (X3) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2) melalui kinerja organisasi (Y1).
13. Merumuskan model pengaruh pendanaan (X4) terhadap keberlanjutan organisasi (Y2) melalui kinerja organisasi (Y1).

1.7. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam dua ranah utama, yakni kontribusi teoretis (theoretical contribution) dan kontribusi praktis (practical and policy implications), yang relevan dalam pengembangan keilmuan serta penguatan kelembagaan pesantren di Indonesia.

1.7.1. Manfaat Teoretis (ke ilmun)

Penelitian ini diharapkan memperluas khazanah keilmuan dalam bidang manajemen strategis, organisasi pendidikan keagamaan, dan keberlanjutan kelembagaan, melalui pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan variabel ketangguhan organisasi, kepercayaan komunitas, komitmen, dan pendanaan dalam memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi pesantren. Dengan memadukan pendekatan kuantitatif berbasis pemodelan struktural (PLS-SEM) dan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap dinamika kelembagaan berbasis nilai dan konteks lokal.

1.7.2. Manfaat Praktis

Temuan penelitian ini diharapkan menjadi rujukan strategis bagi para pengelola pesantren dalam merumuskan kebijakan internal yang berorientasi pada peningkatan ketahanan kelembagaan, optimalisasi kinerja, serta pencapaian keberlanjutan jangka panjang. Secara khusus, model pembiayaan mandiri yang ditelusuri dalam studi ini dapat diadopsi dan disesuaikan oleh pesantren lain sebagai strategi untuk mengurangi ketergantungan terhadap bantuan eksternal.

1.7.3. Manfaat Sosial dan Kebijakan Publik (Regulasi)

Secara lebih luas, hasil penelitian ini juga dapat memberikan landasan empiris bagi pemerintah dalam menyusun kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas institusi pendidikan keagamaan, khususnya pesantren salafiyah dan pesantren modern di wilayah pedesaan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki implikasi akademik, tetapi juga relevansi sosial yang tinggi dalam upaya membangun kemandirian pendidikan Islam berbasis komunitas.

1.7.4. Manfaat bagi Peneliti dan Akademisi

Penelitian ini juga berkontribusi dalam pengayaan pengalaman peneliti dalam melakukan kajian multidisipliner dan lintas pendekatan, sekaligus menjadi rujukan awal bagi para peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji isu keberlanjutan lembaga berbasis komunitas dalam konteks pendidikan nonformal dan keagamaan.

1.8. Sistematis Penulisan

Untuk memudahkan penulisan maka penulisan disertasi ini dikelompokkan menjadi beberapa dengan sistematikanya sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisi latar belakang, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat penelitian dan sistimatis penulisan

Bab II : Tinjauan Pustaka

Berisi kajian pustaka, grand teori – teori sistem sosial, middle range teori – teori pertukaran sosial, applied teori – stake holder teori, perilaku organisasi, resources based teori, kapabilitas dinamis teori, pengertian keberlanjutan, pengertian kinerja, pengertian ketangguhan, pengertian kepercayaan komunitas, pengertian komitmen organisasi, pengertian pendanaan organisasi, artikel yang relevan, konsepsual kerangka kerja, hiphoteisis penelitian dan keunikan riset.

Bab III : Metodologi Penelitian

Berisi desain penelitian, model konsep penelitian, tahapan penelitian kuantitatif, instrumen penelitian kuantitatif, definisi konsep, operasional variabel dan skala pengukutran, objek penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode analisis data dan pengujian hipotesis – analisis outer model, analisis inner model, analisis path coefficient, analisis goodness of fit dan uji hopotesis

Bab IV : Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Berisi hasil penelitian, analisis deskriptif, Analisis SEM PLS, analisis

Outer model, analisis inner model pembahasan, implikasi penelitian, implikasi teoritis, implikasi manajerial

Bab V : Kesimpulan Dan Saran

Berisi kesimpulan, saran bagi penelitian selanjutnya, saran bagi Pesantren dan saran bagi pemerintah

DAFTAR PUSTAKA

