

BAB V

KESIMPULAN, SARAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN

5.1. Kesimpulan Penelitian

Berdasarkan Hipotesis, hasil pengolahan data dan pembahasan, kesimpulan dari penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Ketangguhan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja serta keberlanjutan organisasi secara langsung, yang menunjukkan bahwa semakin baik ketangguhan pesantren justru dapat menurunkan kinerja dan keberlanjutan pesantren, karena strategi membangun ketangguhan yang tidak sejalan atau kurang fokus dengan kebutuhan operasional serta keberlanjutan jangka panjang dapat memunculkan tekanan atau disfungsi tertentu. Namun, ketangguhan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi melalui kinerja, yang mengindikasikan bahwa ketangguhan pesantren yang optimal, melalui peningkatan kinerja, dapat mendukung keberlanjutan pesantren dalam jangka panjang, terutama ketika aspek adaptabilitas dan kemampuan bertahan dalam kondisi tidak menentu dikelola dengan baik. Temuan bahwa indikator "kemampuan pesantren untuk melakukan kolaborasi dengan mitra dan pemangku kepentingan" memperoleh nilai mean terendah dalam konstruk ketangguhan organisasi menunjukkan bahwa aspek kolaboratif masih menjadi titik lemah yang perlu segera diperkuat. Dalam konteks keberlanjutan pesantren, kolaborasi lintas sektor merupakan prasyarat strategis untuk memperluas akses sumber daya, memperkuat legitimasi sosial, dan meningkatkan kapasitas adaptif terhadap

dinamika eksternal.

2. Oleh karena itu, pesantren perlu secara proaktif membangun kemitraan yang sinergis dengan berbagai aktor—baik pemerintah, dunia usaha, lembaga swadaya masyarakat, maupun institusi pendidikan lain. Penguatan jejaring ini tidak hanya berkontribusi pada ketangguhan organisasi, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam memperkuat keberlanjutan jangka panjang lembaga. Upaya ini dapat dilakukan melalui forum komunikasi rutin, kemitraan program, serta mekanisme evaluasi bersama yang berbasis kepercayaan dan nilai bersama.
3. Kepercayaan komunitas berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa meskipun meningkatnya kepercayaan komunitas cenderung memperbaiki kinerja pesantren, pengaruhnya belum cukup kuat karena kompleksitas hubungan organisasi dan komunitas serta kurangnya implementasi program berkelanjutan, sehingga diperlukan peran moderator atau mediator. Sementara itu, kepercayaan komunitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, baik secara langsung maupun melalui kinerja, yang menunjukkan bahwa tingginya kepercayaan komunitas tidak secara substansial meningkatkan keberlanjutan pesantren, mencerminkan bahwa faktor sosial seperti hubungan dengan komunitas tidak selalu memiliki dampak langsung pada keberlanjutan jangka panjang.
4. Komitmen berpengaruh positif sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pesantren, kinerja akan semakin baik, menegaskan pentingnya komitmen sebagai faktor kunci dalam

pencapaian hasil optimal. Namun, komitmen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, menunjukkan bahwa meskipun meningkatnya komitmen dapat memperbaiki keberlanjutan, perannya belum cukup kuat dalam mendorong keberlanjutan organisasi. Selain itu, komitmen juga berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberlanjutan melalui kinerja, mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara strategi organisasi dengan komitmen individu yang cenderung terbatas pada tujuan jangka pendek.

5. Pendanaan berpengaruh negatif, cukup kuat, dan signifikan terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa manajemen pendanaan yang tidak efisien atau alokasi yang tidak tepat dapat menurunkan kinerja pesantren, terutama jika terdapat ketergantungan berlebihan pada sumber dana tertentu. Namun, pendanaan berpengaruh positif sangat kuat dan signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, menekankan pentingnya pendanaan dalam mendukung kelangsungan hidup dan perkembangan pesantren dalam jangka panjang. Selain itu, melalui kinerja, pendanaan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap keberlanjutan, menunjukkan bahwa peningkatan keberlanjutan melalui pendanaan memerlukan sinergi dengan elemen lain seperti efektivitas penggunaan sumber daya, strategi manajemen, dan keterlibatan pemangku kepentingan.
6. Kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi, yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pesantren justru tidak secara langsung meningkatkan keberlanjutan, bahkan dapat menurunkannya. Hal ini mengindikasikan bahwa keberlanjutan pesantren lebih dipengaruhi oleh faktor lain

di luar kinerja, sehingga upaya menjaga keberlanjutan tidak cukup hanya dengan meningkatkan kinerja, melainkan juga memerlukan perhatian pada aspek strategis lainnya yang lebih relevan dalam konteks keberlanjutan jangka panjang.

5.2. Saran Penelitian

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka saran yang dapat diberikan:

1. Ketangguhan organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan institusi (Vogus & Sutcliffe, 2007; Lengnick-Hall et al., 2011). Oleh karena itu, evaluasi komprehensif terhadap strategi ketangguhan perlu dilakukan untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas dan stabilitas organisasi. Pengembangan kapasitas karyawan harus terus dioptimalkan melalui mekanisme monitoring dan evaluasi berkelanjutan agar ketangguhan tidak mengorbankan prinsip keberlanjutan, seperti efisiensi sumber daya, inovasi berkelanjutan, dan manajemen risiko jangka panjang (Hamel & Valikangas, 2003). Ketangguhan seharusnya diposisikan sebagai alat pendukung keberlanjutan, bukan sebagai tujuan akhir (Duchek, 2020). Hasil penelitian mengungkapkan bahwa indikator kolaborasi dengan mitra eksternal (X1.5) memiliki skor terendah artinya, ketangguhan ada, tetapi belum didukung jejaring strategis yang kuat, dan menunjukkan keterbatasan jejaring strategis pesantren. Hal ini sejalan dengan pandangan Provan dan Kenis (2008) bahwa jaringan kolaboratif yang kuat sangat penting untuk memperkuat ketangguhan dan kinerja organisasi. Dengan demikian, perlu adanya penguatan sistematis mekanisme kolaborasi dengan berbagai aktor eksternal seperti pemerintah, sektor swasta, lembaga donor, dan komunitas

lokal (Bryson et al., 2006). Sehingga Rekomendasi strategis mencakup pelaksanaan pemetaan pemangku kepentingan (Freeman, 1984), pembentukan forum kemitraan inklusif, peningkatan kapasitas manajemen jaringan (Agranoff & McGuire, 2001), serta integrasi kolaborasi ke dalam visi strategis pesantren. Selanjutnya, pesantren harus menyusun rencana aksi terperinci meliputi pembentukan tim kemitraan strategis, pengidentifikasian stakeholder prioritas, pelaksanaan audiensi terjadwal, penyelenggaraan forum dialog pesantren-masyarakat, pengembangan proposal kolaboratif, integrasi program kemitraan dalam kurikulum nonformal, serta evaluasi dan dokumentasi kolaborasi secara berkelanjutan (Mattessich & Monsey, 1992). Sehingga dapat dikatakan bahwa ketangguhan bukan hanya faktor internal, tetapi juga harus diperkuat oleh kolaborasi eksternal agar benar-benar menopang kinerja dan keberlanjutan.

2. Kepercayaan komunitas tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja maupun keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi terhadap faktor-faktor lain yang lebih determinan menjadi penting untuk mengarahkan strategi peningkatan kinerja secara lebih efektif. Bila kepercayaan komunitas terbukti kurang berkontribusi langsung, maka fokus perlu dialihkan pada penguatan kemitraan strategis dan komunikasi dua arah yang lebih intensif. Dalam perspektif keberlanjutan, peran kepercayaan komunitas tetap penting, tetapi harus didukung oleh program yang terstruktur dan partisipatif untuk membangun pengaruh substantif yang berdampak jangka panjang (Putnam, 2000; Bryson et al., 2006). Temuan penelitian menunjukkan bahwa indikator pemberdayaan masyarakat (X2.2) yang rendah menunjukkan belum

dioptimalkan secara maksimal oleh pesantren, padahal pemberdayaan merupakan kunci dalam membangun hubungan timbal balik berbasis trust dan social capital (Fukuyama, 1995). Dan hal ini mengindikasikan bahwa trust tidak otomatis memberi dampak tanpa adanya program pemberdayaan yang nyata. Pesantren perlu mereposisi perannya dari sekadar pusat pendidikan menjadi agen perubahan sosial yang mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pembangunan dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pesantren disarankan melakukan transformasi pendekatan dari charity-based menjadi empowerment-based, di mana masyarakat dilibatkan sebagai subjek aktif (Chambers, 1997), melalui pembentukan lembaga pemberdayaan masyarakat, serta community needs assessment. Dan Ini dapat diwujudkan melalui: (1) peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan; (2) penguatan sinergi antara nilai keagamaan dan nilai-nilai sosial seperti keadilan, ta'awun (tolong-menolong), dan musyawarah; serta (3) integrasi program pemberdayaan dalam kerangka strategis institusi. Dan Pesantren harus membuat aksi operasional yang mencakup: pembentukan lembaga pemberdayaan masyarakat pesantren; pelaksanaan community needs assessment; penyelenggaraan pelatihan keterampilan; pembentukan forum musyawarah warga-pesantren; pelibatan masyarakat dalam unit usaha sosial; serta sistem monitoring dan publikasi hasil pemberdayaan. Dengan pendekatan pemberdayaan yang sistematis, kolaboratif, dan berbasis nilai, pesantren dapat membangun kepercayaan komunitas secara substansial, memperkuat legitimasi sosial, meningkatkan kinerja kelembagaan, dan menopang keberlanjutan jangka panjang (Narayan, 2002; Sen, 1999). Sehingga meskipun kepercayaan komunitas kurang signifikan, pesantren tetap bisa memperkuat legitimasi sosial dan keberlanjutan melalui pemberdayaan

berbasis partisipasi.

3. Komitmen organisasi berperan strategis dalam membentuk kinerja dan keberlanjutan institusi. Komitmen yang tinggi meningkatkan motivasi kerja, retensi karyawan, dan keselarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Dalam konteks pesantren, hal ini menuntut intervensi yang sistematis melalui pelatihan kepemimpinan, pengembangan karir, serta skema penghargaan yang mendorong keterlibatan dan loyalitas. Komunikasi visi dan misi yang konsisten serta budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada nilai bersama turut memperkuat fondasi komitmen (Schein, 2010). Lebih jauh, integrasi nilai keberlanjutan dalam pengembangan komitmen menjadi krusial. Hal ini sejalan dengan pendekatan Strategic Human Resource Management yang menekankan bahwa keberlanjutan harus menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM (Wright & McMahan, 2011). Dengan demikian, anggota organisasi memahami bahwa komitmen tidak hanya berorientasi pada output jangka pendek, tetapi juga mendukung keberlanjutan jangka panjang organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator X3.5—kemauan ustadz dan ustadzah untuk terus belajar dan berkembang, masih lemah dan belum dioptimalkan. Padahal, dalam teori Dynamic Capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi merupakan kunci utama keberlanjutan institusi di tengah lingkungan strategis yang terus berubah. Untuk itu, pesantren perlu membangun sistem pengembangan kompetensi SDM secara terstruktur dan terintegrasi dengan visi kelembagaan yang mencakup:

- a. Pemetaan kompetensi jabatan berbasis kebutuhan strategis (Spencer & Spencer, 1993)
- b. Pelatihan rutin (keilmuan, manajerial, digital) sebagai bagian dari pembelajaran organisasi (Argyris & Schön, 1996)
- c. Rotasi tugas untuk mendukung kaderisasi dan pembentukan multikompetensi (Mintzberg, 1980)
- d. Coaching dan mentoring internal sebagai sarana internalisasi nilai organisasi dan transfer pengetahuan (Kram, 1985)
- e. Beasiswa pengembangan kompetensi (misalnya sertifikasi profesi)
- f. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi dan 360° feedback yang dilakukan secara berkala dan ditindaklanjuti (London & Smither, 1995)

Dengan penguatan kompetensi yang terstruktur dan berbasis nilai, pesantren tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga menegaskan komitmen organisasional terhadap kualitas dan keberlanjutan. Transformasi ini merupakan prasyarat fundamental bagi peningkatan daya saing institusional dan ketahanan jangka panjang.

4. Pendanaan memainkan peran strategis dalam menentukan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan kelemahan signifikan pada indikator X4.5—perencanaan anggaran—terutama dalam efektivitas alokasi dan efisiensi penggunaan dana. Ketidaktepatan ini berimplikasi pada lemahnya dukungan terhadap program-program prioritas. Untuk menjamin keberlanjutan kelembagaan, diperlukan sistem perencanaan anggaran yang berbasis data, partisipatif, dan terintegrasi dengan target strategis organisasi. Perencanaan berbasis hasil (output-based budgeting)

memungkinkan pengalokasian dana secara lebih terarah dan akuntabel (Robinson & Last, 2009). Pendekatan ini mendorong efisiensi dan keterkaitan langsung antara input, output, dan dampak anggaran terhadap capaian kelembagaan (OECD, 2019). Diversifikasi sumber dana melalui hibah, kemitraan strategis, dan unit usaha produktif—juga perlu diperkuat untuk mengurangi risiko ketergantungan terhadap satu sumber pendanaan (Young, 2007). Dalam konteks lembaga sosial-keagamaan seperti pesantren, penguatan akuntabilitas fiskal sangat menentukan keberlanjutan sosial dan legitimasi publik (Ebrahim, 2003). Pesantren direkomendasikan untuk menyusun Penyusunan pedoman anggaran berbasis kinerja, Integrasi Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) dengan struktur anggaran, Pengembangan dashboard keuangan digital untuk monitoring real-time, Evaluasi serapan anggaran dan analisis deviasi secara periodik, Pelaporan pertanggungjawaban anggaran (LPJ) berbasis hasil, Workshop dan pelatihan penyusunan anggaran efektif bagi tim keuangan, Penguatan tata kelola keuangan harus didukung oleh sistem pengawasan internal, audit berkala, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk transparansi. Dengan penguatan sistem anggaran yang akuntabel, partisipatif, dan berbasis kinerja, pesantren tidak hanya meningkatkan efisiensi keuangan, tetapi juga memperkuat kredibilitas institusional dan kepercayaan stakeholder terhadap tata kelola yang berkelanjutan. Artinya bahwa tanpa tata kelola keuangan berbasis kinerja, pendanaan tidak akan berkontribusi optimal pada keberlanjutan

5. Kinerja organisasi yang optimal merupakan prasyarat keberlanjutan jangka panjang, sehingga diperlukan integrasi strategis antara indikator kinerja dan

tujuan keberlanjutan. Hal ini sejalan dengan pandangan Epstein dan Buhovac (2014) yang menekankan bahwa keberlanjutan harus menjadi bagian integral dari sistem manajemen kinerja organisasi, bukan entitas yang terpisah. Penilaian kinerja dengan memasukkan dimensi keberlanjutan memungkinkan organisasi tidak hanya fokus pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan (Freeman, 1984). Di lingkungan pondok pesantren, peningkatan kinerja keuangan, khususnya pada indikator pendapatan (Y1.1) yang masih rendah, menjadi elemen krusial dalam menopang keberlanjutan kelembagaan. Temuan penelitian ini mengindikasikan lemahnya pengelolaan pendapatan secara strategis dan terukur, yang mencerminkan rendahnya orientasi terhadap strategic financial management (Brigham & Ehrhardt, 2016). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan manajerial berbasis kewirausahaan sosial, sebagaimana ditegaskan oleh Dees (2001), di mana organisasi non-profit dapat menciptakan nilai sosial melalui model bisnis berkelanjutan. Strategi penguatan pendapatan melalui diversifikasi usaha, profesionalisasi pengelolaan unit bisnis pesantren, serta penguatan kemitraan dan filantropi produktif perlu dirancang secara sistematis. Implementasi action plan mencakup: penyusunan roadmap pendapatan, identifikasi potensi usaha lokal berbasis aset pesantren, peluncuran unit usaha strategis, mekanisme reinvestasi laba, serta CSR partnership yaitu kolaborasi dengan CSR dan lembaga sosial-keagamaan. Evaluasi kinerja pendapatan secara berkala menjadi kunci pengambilan keputusan berbasis data (Kaplan & Norton, 2001). Dengan mengelola pendapatan secara strategis dan berkelanjutan,

pondok pesantren tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat daya tahan dan adaptabilitas kelembagaan dalam menghadapi dinamika sosial-ekonomi yang terus berubah (Burns & Stalker, 1961). Sehingga jelaslah bahwa peningkatan kinerja bukan sekadar efisiensi, tetapi orientasi pada penciptaan nilai jangka panjang untuk keberlanjutan.

6. Keberlanjutan organisasi menuntut pengelolaan lingkungan yang efektif sebagai fondasi operasional jangka panjang. Dalam konteks pondok pesantren, pengelolaan limbah—meliputi pengurangan, daur ulang, dan pengolahan limbah berbahaya—merupakan aspek krusial yang saat ini masih sangat lemah, sebagaimana tercermin dari hasil penelitian pada indikator Y2.1 yang menunjukkan kelemahan serius pada aspek lingkungan, Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan sistem pengelolaan limbah berbasis circular economy yang menekankan pemanfaatan kembali dan pengurangan limbah secara signifikan (Ellen MacArthur Foundation, 2013). Selain itu, pengintegrasian prinsip green campus dan literasi lingkungan dalam aktivitas pendidikan pesantren dapat memperkuat budaya keberlanjutan (Velazquez et al., 2006). Dan ini harus didukung oleh pembentukan unit pengelola lingkungan, pedoman pengelolaan limbah, serta kolaborasi dengan pihak eksternal untuk penanganan limbah berbahaya. Tanpa intervensi yang sistematis, keberlanjutan pondok pesantren akan mengalami keterbatasan nyata dalam aspek ekologis, yang berimplikasi pada legitimasi sosial dan kontribusi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan (United Nations, 2015). Sehingga permasalahan bahwa keberlanjutan tidak bisa hanya finansial/sosial, tetapi juga harus ekologis agar legitimasi pesantren tetap

terjaga

Saran yang dinyatakan diatas apabila dirangkum dapat dinyatakan dalam tabel 5.1 sebagai berikut:

Tabel 5.1
Tabulasi Rangkuman saran Penelitian

Rumusan Masalah	Temuan Penelitian (indikator lemah/hasil uji)	Saran Strategis & Operasional
1 & 5. Apakah ketangguhan berpengaruh terhadap kinerja & keberlanjutan?	Signifikan, tetapi indikator kolaborasi eksternal (X1.5) terendah.	Penguatan jejaring strategis: pemetaan stakeholder, forum kemitraan, manajemen jaringan, integrasi kolaborasi ke visi. Action plan: tim kemitraan, audiensi rutin, forum dialog, proposal kolaboratif.
2 & 6. Apakah kepercayaan komunitas berpengaruh terhadap kinerja & keberlanjutan?	Tidak signifikan. Indikator pemberdayaan masyarakat (X2.2) lemah.	Transformasi dari <i>charity-based</i> ke <i>empowerment-based</i> . Pembentukan lembaga pemberdayaan, <i>needs assessment</i> , pelatihan, forum musyawarah, pelibatan masyarakat dalam unit usaha sosial.
3 & 7. Apakah komitmen berpengaruh terhadap kinerja & keberlanjutan?	Positif, tetapi kemauan ustadz/ustadzah belajar (X3.5) belum optimal.	Sistem pengembangan SDM terstruktur: pemetaan kompetensi, pelatihan, rotasi tugas, coaching & mentoring, beasiswa, evaluasi 360°.
4 & 8. Apakah pendanaan berpengaruh terhadap kinerja & keberlanjutan?	Signifikan, namun perencanaan anggaran (X4.5) lemah.	Implementasi <i>output-based budgeting</i> , integrasi RKT–anggaran, dashboard keuangan digital, evaluasi deviasi, diversifikasi sumber dana (hibah, unit usaha, kemitraan).
9. Apakah kinerja	Lemah, terutama pada	Strategi kewirausahaan

berpengaruh terhadap keberlanjutan?	indikator pendapatan (Y1.1).	sosial: roadmap pendapatan, unit usaha strategis, reinvestasi laba, kolaborasi CSR, penguatan filantropi produktif.
10–13. Apakah ketangguhan, kepercayaan, komitmen, dan pendanaan berpengaruh terhadap keberlanjutan melalui kinerja?	Kinerja berperan mediasi, tetapi keberlanjutan lingkungan (Y2.1) sangat lemah.	Sistem pengelolaan limbah berbasis <i>circular economy</i> , pembentukan unit pengelola lingkungan, penerapan <i>green campus</i> , literasi lingkungan, kerja sama pengolahan limbah berbahaya.

Sumber: Disusun dari pembahasan

5.3. Implikasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini mengemukakan adanya implikasi implikasi antara lain:

1. Ketangguhan Organisasi terhadap Kinerja & Keberlanjutan Hasil empiris: Signifikan, positif. Organisasi yang tangguh mampu meningkatkan kinerja dan mendukung keberlanjutan. Maka secara Grand theory menurut Parsons (AGIL) merupakan fungsi adaptasi dan integrasi pesantren berjalan baik melalui ketangguhan. Sedangkan Luhmann menyatakan bahwa ketangguhan memperkuat mekanisme autopoiesis (organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan). Sedangkan Middle-range theory yaitu Social exchange dimana ustad/ustazah dan santri yang dibina melalui rotasi tugas menciptakan reciprocal trust & kompetensi yang meningkatkan kinerja. Sedangkan menurut Applied theories, dimana Stakeholder menyatakan bahwa pesantren tangguh mampu memenuhi ekspektasi santri, wali, pemerintah. Menurut teori Organisasi Behaviour menyatakan bahwa ketangguhan meningkatkan job resilience dan komitmen pegawai. Dan teori RBV menyatakan bahwa

kompetensi tim, fleksibilitas strategi merupakan resources unik yang menciptakan keunggulan. Sedangkan teori Dynamic capability menyatakan kemampuan adaptif pesantren dalam mengelola unit usaha. Sedangkan sbagai Refleksi personal menyatakan bahwa Ketangguhan di pesantren bukan sekadar daya tahan, tetapi proses kaderisasi ustad/ustazah yang dilakukan bertahap, membentuk fondasi keunggulan. Sehingga menimbulkan Konstruksi baru yaitu Konsep “Resilient Pesantren Capability” yang menggabungkan resilience individu dan kelembagaan menjadi kinerja berkelanjutan. Ketangguhan organisasi penting, tetapi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, karena fokus berlebihan dapat menurunkan efisiensi. Oleh karena itu, penguatan ketangguhan perlu diintegrasikan dengan peningkatan kinerja agar hasilnya optimal. Kejelasan visi jangka panjang terbukti menjadi faktor utama yang memperkuat ketangguhan, terutama pada lembaga berbasis komunitas seperti pesantren. Visi yang jelas berfungsi sebagai panduan strategis, pengikat nilai kolektif, serta pendorong adaptasi dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, visi yang terinternalisasi secara kolektif menjadi fondasi utama bagi ketangguhan dan keberlanjutan organisasi..

2. Kepercayaan Komunitas terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Karena Hasil empiris: adalah Positif tapi tidak signifikan artinya kepercayaan masyarakat ada, tapi tidak otomatis meningkatkan kinerja maupun keberlanjutan. Berdasarkan Grand theory: Parsons menyatakan bahwa fungsi integrasi komunitas tidak cukup kuat menopang sistem. Luhmann → kepercayaan sebagai reduksi kompleksitas masih lemah, sehingga tidak menjadi

mekanisme utama keberlanjutan. Dan Middle-range theory yaitu Social exchange menyatakan bahwa meski ada kolaborasi, belum terbangun reciprocal benefit yang seimbang antara pesantren–masyarakat. Sedangkan berdasarkan Applied theories: yaitu teori Stakeholder menyatakan bahwa pesantren dipercaya, tapi trust tidak selalu berubah menjadi dukungan material/strategis. Dan teori Organizational Behaviour menyatakan bahwa trust meningkatkan engagement sosial, namun tidak otomatis ke kinerja formal. Sedangkan teori RBV menyatakan bahwa kepercayaan komunitas bukan sumber daya strategis bila tidak dikonversi menjadi dukungan nyata. Dan akhirnya teori Dynamic capability menyatakan bahwa trust perlu dimobilisasi dalam bentuk jaringan sosial produktif. Sebagai Refleksi personal dimana Pesantren sering mendapat dukungan moral, tapi kurang dukungan konkret dalam bentuk dana, aset, atau kerjasama produktif. Sehingga Konstruksi baru yaitu Konsep “Dormant Social Capital” dimana trust ada, tetapi dorman (tidur), tidak dimobilisasi sehingga perlu strategi aktivasi agar jadi energi keberlanjutan.

Kepercayaan komunitas berperan penting, namun tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Karena itu, upaya membangun kepercayaan perlu dilakukan secara selektif dan terukur agar efektif mendukung kinerja. Fokus peningkatan kinerja sebaiknya diarahkan pada efisiensi operasional, inovasi, dan pengembangan kapasitas internal, sementara strategi keberlanjutan mengutamakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap tujuan jangka panjang organisasi (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2015; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Temuan penelitian

menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat menjadi indikator utama kepercayaan komunitas yang berkontribusi terhadap keberlanjutan pesantren. Pemberdayaan ini mencerminkan kemampuan organisasi melibatkan komunitas dalam pembangunan dan pengambilan keputusan, yang memperkuat legitimasi sosial serta komitmen jangka panjang (Putnam, 1993; Woolcock & Narayan, 2000). Oleh karena itu, pemberdayaan harus bersifat partisipatif melalui pelibatan komunitas dalam program sosial-ekonomi, pengembangan unit usaha bersama, dan forum musyawarah sebagai mitra strategis, bukan penerima manfaat pasif. Pendekatan ini memperkuat kepercayaan komunitas sekaligus menjadi fondasi keberlanjutan pesantren dalam menghadapi dinamika sosial yang kompleks (Pretty, 1995; Mansuri & Rao, 2013).

3. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja dan Keberlanjutan Karena Hasil empiris menyatakan Positif signifikan pada kinerja, tapi tidak pada keberlanjutan. Maka berdasarkan Grand theory: Parsons bahwa fungsi goal attainment tercapai (kinerja), tapi fungsi latency (pemeliharaan nilai jangka panjang) tidak otomatis terwujud. Sedangkan Luhmann menyatakan bahwa komitmen internal meningkatkan integrasi, tapi tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan eksternal. Dan dari Middle-range theory yaitu Social exchange menyatakan bahwa komitmen ustad/ustazah meningkatkan dedikasi pada tugas, tapi tidak selalu dikompensasi oleh insentif keberlanjutan. Namun menurut Applied theories yakni Stakeholder teori menyatakan bahwa komitmen internal kuat, tapi tidak cukup untuk menarik dukungan eksternal. Dan teori Organizational Behaviour menyatakan bahwa komitmen afektif dan

normatif akan meningkatkan performa kerja. Sedangkan RBV teori menyatakan bahwa komitmen sebagai intangible resource adalah sangat berharga untuk kinerja, tapi tidak otomatis jadi *sustainable resource*. Dan menurut Dynamic capability menyatakan bahwa komitmen perlu dikombinasikan dengan inovasi untuk mendorong keberlanjutan. Dari Refleksi personal menunjukkan bahwa Komitmen ustad/ustazah sangat tinggi, bahkan rela tanpa gaji besar, tapi tanpa dukungan struktural dan finansial, keberlanjutan tetap rapuh. Sehingga Konstruksi barunya adalah Konsep “Commitment–Performance Gap” yaitu komitmen tinggi berbuah kinerja, tapi bila tidak dikaitkan dengan mekanisme keberlanjutan, dampaknya terhenti di jangka pendek.

Komitmen anggota organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan dan mempertahankan kinerja, sehingga penguatannya perlu menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia. Lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi dapat memperkuat komitmen yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Namun, komitmen yang berorientasi jangka pendek tidak cukup menjamin keberlanjutan, sehingga perlu diintegrasikan dengan nilai dan praktik keberlanjutan untuk membangun budaya organisasi yang berdampak positif jangka panjang (Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004; Allen & Meyer, 1990). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan emosional pegawai merupakan indikator utama komitmen organisasi pesantren, yang tidak hanya mencerminkan keterlibatan psikologis, tetapi juga menjadi penggerak internal bagi kontribusi proaktif, loyalitas, dan identifikasi terhadap misi spiritual

pesantren (Meyer & Allen, 1991; Ashforth & Mael, 1989). Untuk memperkuat keterikatan emosional tersebut, diperlukan transformasi budaya dari orientasi administratif menuju komunitas nilai yang humanistik dan spiritual, melalui pembinaan nilai, pelibatan pegawai dalam keputusan strategis, kegiatan kolektif, apresiasi moral, rotasi posisi, serta pengembangan karier berbasis integritas. Kepemimpinan pesantren perlu menerapkan gaya manajemen partisipatif yang menekankan aspek humanistik dan spiritual (Kahn, 1990; Walumbwa et al., 2011). Dengan demikian, keterikatan emosional menjadi fondasi penting bagi peningkatan kinerja dan keberlanjutan pesantren secara jangka panjang..

4. Pendanaan terhadap Kinerja dan Keberlanjutan. Karena Hasil empiris: Positif signifikan kuat terhadap keberlanjutan, tetapi tidak pada kinerja. Dipandang dari Grand theory: Parsons menyatakan bahwa fungsi adaptasi finansial menopang survival jangka panjang. Dan Luhmann menyatakan bahwa dana sebagai medium komunikasi ekonomi yang menjamin eksistensi sistem. Dan dari Middle-range theory: yaitu Social exchange menyatakan bahwa keberlanjutan terjaga karena adanya aliran dana yang fair antara unit usaha–pesantren, tapi tidak langsung meningkatkan performa kerja harian. Namun dari Applied theories yaitu Stakeholder teori menyatakan bahwa keberlanjutan terjamin bila pesantren mampu menunjukkan akuntabilitas keuangan. Dari Organizational Behaviour menunjukkan bahwa pendanaan tidak langsung meningkatkan motivasi karyawan, tapi menopang lingkungan kerja stabil. Dan dari RBV teori menyatakan bahwa pendanaan merupakan tangible resource, pondasi untuk investasi strategis. Dan dari Dynamic

capability teori menyatakan bahwa pengelolaan unit usaha sebagai mekanisme adaptasi yang akan memastikan aliran finansial berkelanjutan. Sebagai Refleksi personal bahwa Dana dari unit usaha terbukti menjadi “urat nadi” keberlanjutan, meski tidak langsung meningkatkan kinerja individu ustad/ustazah. Hal ini menimbulkan Konstruksi baru yaitu Konsep “Financial Sustainability Engine” dimana pendanaan stabil adalah mesin keberlanjutan, tapi perlu dikombinasikan dengan SDM tangguh & komitmen untuk hasil maksimal.

5. Pengelolaan pendanaan yang strategis dan efisien merupakan faktor krusial bagi peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi (Anthony & Govindarajan, 2017). Kapasitas keuangan internal yang matang memastikan alokasi sumber daya yang optimal dan meminimalkan risiko (Brigham & Ehrhardt, 2016). Temuan penelitian menunjukkan bahwa diversifikasi pendanaan menjadi indikator utama ketahanan finansial jangka panjang pesantren, karena ketergantungan pada satu sumber dana meningkatkan kerentanan terhadap perubahan kebijakan dan ekonomi (Modigliani & Perotti, 2019). Portofolio pendanaan yang beragam memperkuat fleksibilitas dan otonomi organisasi, terutama melalui pengembangan unit usaha produktif berbasis ekonomi sosial dan syariah serta filantropi inovatif dengan digital fundraising (Elkington, 1997; Chapra, 2008; Sargeant & Shang, 2010). Penguatan tata kelola, akuntabilitas sosial, dan dukungan kebijakan fiskal menjadi fondasi kemandirian finansial yang memastikan stabilitas serta keberlanjutan pesantren di tengah dinamika eksternal (Gray, Owen, & Adams, 2014; Yunus, 2010; Porter & Kramer, 2011).

6. Pengaruh kinerja terhadap keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada integrasi antara pengelolaan kinerja operasional dan strategi keberlanjutan. Ketidaksesuaian antara keduanya akan membatasi kontribusi kinerja terhadap keberlanjutan (Epstein & Roy, 2001; Porter & Kramer, 2011). Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja harus diadaptasi agar memasukkan indikator keberlanjutan yang relevan, memperkuat hubungan antara pencapaian kinerja dengan tujuan keberlanjutan organisasi (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). Temuan empiris menegaskan bahwa kinerja pesantren secara signifikan berkorelasi dengan kapasitas inovasi, khususnya dalam proses pengajaran. Inovasi ini mencerminkan kemampuan adaptif institusi dalam merespons dinamika lingkungan sekaligus sebagai indikator efektivitas dan daya saing organisasi pendidikan (Damanpour & Schneider, 2006; Fullan, 2007). Pendekatan pengajaran berbasis teknologi dan problem solving sangat krusial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan relevansi lulusan (Darling-Hammond et al., 2020; Selwyn, 2016). Untuk memperkuat inovasi secara berkelanjutan, peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan pedagogi inovatif seperti active learning, blended learning, dan project-based learning sangat diperlukan (Hmelo-Silver, Duncan, & Chinn, 2007; Means et al., 2013). Digitalisasi metode pengajaran dan media pembelajaran—misalnya learning management system dan aplikasi edukasi Islami—memperkaya pengalaman belajar dan mendukung keberagaman gaya belajar (Bakia, Shear, Toyama, & Lasseeter, 2011; Johnson, Adams Becker, Estrada, & Freeman, 2014). Kurikulum responsif yang mengakomodasi isu kontemporer (ekonomi syariah, kewirausahaan, ekologi Islam, digitalisasi dakwah) akan menjaga

relevansi sosial dan keilmuan pesantren (Fullan, 2016; Biesta, 2010). Pengembangan laboratorium pembelajaran kolaboratif dan pemberdayaan santri sebagai inovator melalui peran aktif dalam pengembangan konten dan mentoring penting untuk membangun budaya inovasi internal (Rogoff, 2003; Wenger, 1998). Inovasi harus diinstitutionalisasi sebagai budaya organisasi dengan kebijakan yang menempatkan inovasi sebagai indikator evaluasi kinerja, kriteria promosi pendidik, dan dasar pengembangan profesional berkelanjutan (Schein, 2010; Christensen, Horn, & Johnson, 2008). Langkah ini menjamin keberlanjutan praktik inovatif dan akuntabilitas pendidikan jangka panjang (Kotter, 1996; Argyris & Schön, 1996).

7. Partisipasi aktif pesantren dalam pengembangan komunitas lokal dan kesejahteraan sosial (indikator Y2.4) terbukti menjadi determinan utama keberlanjutan organisasi. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa keberlanjutan pesantren tidak hanya ditopang oleh faktor internal, seperti manajemen sumber daya dan kinerja, tetapi juga sangat bergantung pada kontribusi sosial yang nyata terhadap lingkungan sekitarnya. Hal ini sejalan dengan teori modal sosial yang menegaskan pentingnya jaringan sosial dan hubungan kepercayaan dalam memperkuat ketahanan institusional (Putnam, 1993; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Pesantren sebagai entitas sosial-keagamaan harus memposisikan dirinya sebagai agen pembangunan komunitas yang berperan strategis dalam meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lokal. Pendekatan ini tidak sekadar merupakan bentuk tanggung jawab sosial, melainkan strategi adaptif yang memungkinkan pesantren menghadapi dinamika eksternal yang kompleks dan variatif, termasuk perubahan sosial-

ekonomi dan kebijakan pemerintah (Freeman, 1984; Bebbington, 2001). Dengan memperkuat keterlibatan dalam program pemberdayaan masyarakat, pesantren meningkatkan legitimasi sosialnya sekaligus memperkuat daya tahan organisasi jangka panjang (Sen, 1999; Bowen, 2007). Kebijakan dan program pengembangan keberlanjutan pesantren harus diarahkan pada peningkatan kapasitas organisasi untuk menginisiasi, mengelola, dan mengoptimalkan program-program pembangunan komunitas yang inklusif dan berdampak nyata. Sinergi kemitraan lintas sektor dengan pemerintah, lembaga sosial, dan pelaku bisnis sosial harus menjadi fokus agar tercipta model pengelolaan sosial-ekonomi yang berkelanjutan dan inovatif (Kramer, Parkhurst, & Vaidyanath, 2005). Selain itu, pengembangan model bisnis sosial yang berbasis pada nilai-nilai keagamaan dan kearifan lokal dapat menjadi sumber daya strategis dalam mendukung keberlanjutan sosial dan ekonomi pesantren. Sehingga, integrasi fungsi pendidikan keagamaan dengan pemberdayaan sosial-ekonomi komunitas lokal merupakan pilar fundamental dalam membangun pesantren yang tangguh, adaptif, dan relevan terhadap tantangan masa depan. Partisipasi aktif dalam pengembangan komunitas menjadi prasyarat strategis bagi keberlangsungan kelembagaan pesantren secara holistik dan berkelanjutan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Sangat disadari bahwa penelitian yang dilaksanakan ini jauh dari baik apalagi sempurna serta adanya banyak keterbatasan dalam baik dari segi waktu dan biaya. Namun keterbatasan yang timbul dari penelitian ini antara

lain.

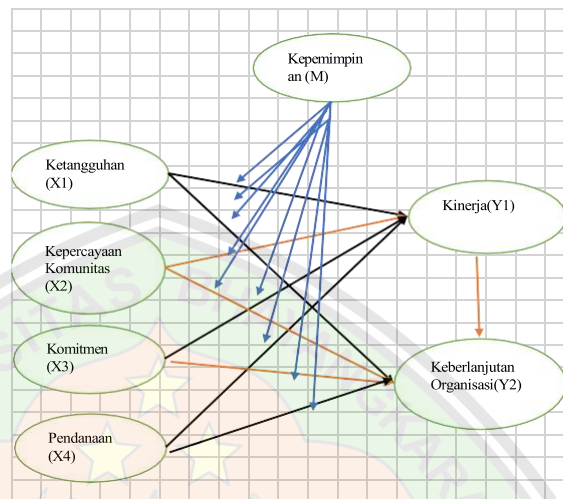
1. Variabel penelitian hanya menggunakan 4 variabel independen yaitu ketangguhan, kepercayaan komunitas, komitmen, pendanaan, 1 variabel intervening yaitu variabel kinerja organisasi dan 1 variabel dependen yaitu keberlanjutan organisasi
2. Objek penelitian ini hanyalah Pesantren dengan fokus pada 5 Pesantren yaitu Pesantren Nurrussalam Belitang Sumatera Selatan, Pesantren Dar El Islah Malimping Banten, Pesantren Nur Hidayatullah Cigeulis Pandeglang Banten, Pesanten Almansyuriah Rengas Dengklok Kerawan, dan Pesantren Hur Hidayatullah Ciumbluit Bandung dengan Pesantren Nurrussalam sebagai fokus utamanya karena memiliki jenjang pendidikan yang lengkap, memiliki satuan pendidikan (sekolah umum) dan perguruan tinggi. Disamping itu ke 4 Pesantren Al mansyuriah, Nur Hdayatulah, dan nurul huda dan dar el islah masih merupakan Pesantren salafiah walaupun Pesantren Dar el islah sedang merintis untuk memiliki sekolah tingkatan Aliyah saja, belum memiliki sekolahan dengan tingkat yang lebih rendah.

5.5. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, maka rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

- 1 Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplor faktor faktor yang belum dibahas yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan keberlanjutan organisasi

- 2 Penelitian selanjutnya menambahkan faktor moderasi seperti kepemimpinan dengan alasan bahwa kepemimpinan itu mempengaruhi interaksi setiap komponen didalam suatu organisasi.



Gambar 5.1.

Gambar kepemimpinan sebagai mediator

- 3 Pesantren yang menjadi objek penelitian pada umumnya berada di pedesaan, maka diharapkan penelitian selanjutnya pada Pesantren yang termasuk berada di perkotaan dengan cakupan yang lebih luas
- 4 Penelitian ini menggunakan sample yang bersifat purposive sampling karena hanya pada pimpinan ke 5 Pesantren dan kepada ustad dan ustazah Pesantren Nurrus salam, diharapkan penelitian berikutnya sample nya diperluas dengan melibatkan seluruh Pesantren.
- 5 Penelitian ini menggunakan smart pls versi 3 dengan sejumlah keterbatasan yang dimiliki, maka pada penelitian berikutnya menggunakan metodologi penelitian yang berbeda dan tehnik pengambilan sampel yang lebih luas.