KALBISocio
Jurnal Bisnis dan Komunikasi

*Kalbisocio, Jurnal Bisnis & Komunikasi,*
*Vol. 12, No. 3, September 2025, E-ISSN 2829-1301*

# Keberlanjutan Pesantren di Era Transformasi Sosial: Tantangan dan Strategi Adaptif Berbasis Empati dan Kewirausahaan Sosial

**Longgar Wahyudi Triasmoro[1)], Marfiati Yamco[2)], Pramana Wahyu Aji[3)]**

[1,2,3)] Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina
Jalan Raya Mabes Hankam Kavling 9, Setu, Cipayung, Jakarta Timur 13880
*[1)]Email: longgar.triasmoro@students.paramadina.ac.id*
*[2)]Email: marfiati.yamco@students.paramadina.ac.id*
*[3)]Email: pramana.aji@students.paramadina.ac.id*

***Abstract:*** *This study aims to identify sustainability challenges faced by Islamic boarding schools (pesantren) and propose adaptive strategies based on empathy and social entrepreneurship. Employing a mixed-methods approach, data were collected from 210 respondents—students, parents, teachers, and administrators at Baitul Hikmah Foundation, Sukoharjo, Central Java—using surveys, in-depth interviews, and field observations. Data were analyzed using an empathy map and source triangulation. The findings reveal that high educational costs, lack of extracurricular activities, service quality issues, and a non-responsive curriculum are the primary concerns. Proposed strategic solutions include the development of pesantren business units, diversification of non-academic activities, and strengthening governance based on Islamic values and the triple bottom line (people, planet, profit). This study highlights the importance of sustainable pesantren management models responsive to contemporary challenges.*
***Keywords:*** *pesantren, sustainability, empathy, social entrepreneurship, triple bottom line*.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan keberlanjutan yang dihadapi pesantren serta merumuskan strategi adaptif berbasis empati dan kewirausahaan sosial. Dengan pendekatan mixed methods, data dikumpulkan dari 210 responden yang terdiri dari santri, wali santri, guru, dan pengurus Yayasan Baitul Hikmah, Sukoharjo, Jawa Tengah, melalui kuesioner, wawancara mendalam, dan observasi. Analisis data dilakukan menggunakan peta empati dan triangulasi sumber. Hasil menunjukkan bahwa beban biaya pendidikan, minimnya kegiatan ekstrakurikuler, kualitas layanan, dan kurikulum yang kurang responsif menjadi tantangan utama. Solusi strategis yang diusulkan mencakup pembentukan unit bisnis pesantren, diversifikasi aktivitas non-akademik, dan penguatan tata kelola berbasis nilai-nilai Islam dan prinsip *triple bottom line (people, planet, profit).* Penelitian ini menyarankan perlunya model manajemen pesantren berkelanjutan yang mampu beradaptasi dengan tantangan zaman.
**Kata Kunci:** pesantren, keberlanjutan, empati, kewirausahaan sosial, *triple bottom line*.

## I. PENDAHULUAN

Pondok pesantren merupakan institusi pendidikan Islam yang telah mengakar kuat dalam sejarah dan kultur masyarakat Indonesia. Lembaga ini bukan hanya tempat belajar ilmu agama, tetapi juga memainkan peran sentral dalam pembentukan karakter, penyebaran nilai-nilai keislaman, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM). Sejak zaman Walisongo, pesantren telah menjadi poros penting dalam pendidikan Islam tradisional di Nusantara, berfungsi sebagai pusat dakwah, pemberdayaan masyarakat, dan penguatan identitas keislaman berbasis budaya lokal.

Visi Indonesia Emas 2045, dalam kerangka pembangunan nasional jangka panjang, menggarisbawahi pentingnya peningkatan daya saing SDM serta terciptanya ekonomi inklusif dan berkelanjutan. Posisi pesantren menjadi sangat strategis karena mampu mencetak generasi unggul yang memiliki

keseimbangan antara kecerdasan intelektual, kecerdasan spiritual, dan kecakapan sosial yang adaptif terhadap dinamika global. Konsekuensinya, penguatan kapasitas pesantren sebagai lembaga pendidikan berbasis nilai menjadi tanggung jawab bersama.

Data resmi dari Ditjen Dukcapil Kementerian Dalam Negeri tahun 2024 menunjukkan lebih dari 41.000 pesantren aktif di Indonesia dengan jumlah santri mencapai sekitar 4,3 juta orang. Jumlah ini menegaskan bahwa pesantren tidak hanya menjadi pilar penting dalam ekosistem pendidikan nasional, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial. Perubahan sosial dan teknologi yang cepat telah memunculkan tantangan baru yang menuntut daya lenting kelembagaan pesantren agar tetap relevan. Tantangan internal seperti ketergantungan terhadap donasi, keterbatasan pendanaan, kurikulum yang belum responsif, dan minimnya layanan pendukung masih menjadi hambatan nyata.

Penelitian ini mengangkat studi kasus Pesantren Baitul Hikmah di Sukoharjo, Jawa Tengah, sebagai representasi dari persoalan struktural yang jamak dihadapi lembaga sejenis. Kebutuhan operasional pesantren mencapai Rp91,7 juta per bulan, dengan ketergantungan pada 60% donasi masyarakat dan 40% dukungan dari pendiri. Profil ekonomi wali santri juga menunjukkan bahwa mayoritas (46,19%) memiliki penghasilan di bawah Rp3 juta per bulan, yang berdampak pada kapasitas kontribusi mereka dalam pembiayaan pendidikan.

Hasil kajian empiris dari beberapa lembaga penelitian memperkuat urgensi perbaikan manajerial pesantren. Bahrudin et al. (2024) menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren masih tertinggal dalam integrasi teknologi dan belum mengembangkan kurikulum berbasis kompetensi digital. Studi Al-Bidayah (2024) menyoroti lemahnya kemitraan strategis, terutama dalam konteks jejaring internasional. Sementara itu, temuan dari PPIM UIN Jakarta (2025) mengungkap bahwa hanya sebagian kecil pesantren yang konsisten menerapkan program lingkungan berkelanjutan. Temuan-temuan ini memperjelas bahwa dibutuhkan pendekatan manajemen yang inovatif, kolaboratif, serta berbasis nilai lokal dan global.

Penggunaan kerangka teoritis Triple Bottom Line Elkington (1997) serta prinsip kewirausahaan sosial Dees (2021) menjadi pijakan konseptual penting dalam merancang strategi keberlanjutan pesantren. Ketiganya menekankan pada keseimbangan antara aspek sosial (*people*), aspek ekologis (*planet*), dan keberlanjutan ekonomi (*profit*). Melalui prinsip ini, pesantren tidak hanya menjadi lembaga pendidikan spiritual, tetapi juga bertransformasi sebagai agen sosial dan ekonomi yang tangguh. Walaupun konsep ini telah banyak diadopsi dalam sektor bisnis dan komunitas, penerapannya dalam konteks kelembagaan Islam seperti pesantren masih sangat terbatas dan belum dieksplorasi secara mendalam.

Ruang kontribusi ilmiah dari penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan empati, melalui metode peta empati (*empathy map*), dan kewirausahaan sosial ke dalam pengelolaan pesantren. Fokusnya bukan sekadar pada efisiensi kelembagaan, tetapi juga pada pemahaman mendalam terhadap aspirasi, ketakutan, dan kebutuhan para pemangku kepentingan, mulai dari santri, wali santri, hingga pengurus yayasan. Pemahaman ini menjadi dasar dalam merumuskan solusi yang kontekstual dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk:
(1) mengidentifikasi tantangan utama keberlanjutan pesantren;
(2) merumuskan strategi adaptif berbasis analisis empati dan prinsip *triple bottom line*; serta
(3) memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model manajemen pesantren berkelanjutan yang relevan dengan konteks sosial Indonesia masa kini.

Harapan dari penelitian ini adalah munculnya gagasan kebijakan yang mendorong pembaruan kelembagaan pesantren, sekaligus membuka ruang inovasi di

bidang pendidikan Islam berbasis nilai dan keberlanjutan.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods, yaitu kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai tantangan keberlanjutan pesantren serta strategi adaptif yang dapat diterapkan. Metode ini dipilih karena memungkinkan triangulasi data dari berbagai sumber dan teknik, yang meningkatkan validitas dan kedalaman analisis.

### 1. Desain Penelitian

Desain yang digunakan adalah studi kasus eksplanatori dengan fokus pada Pesantren Baitul Hikmah di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Studi kasus dipilih untuk mengeksplorasi kondisi spesifik dan kompleksitas internal pesantren secara mendalam, terutama terkait aspek pendanaan, manajemen, kurikulum, dan layanan pendidikan.

### 2. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Pesantren Baitul Hikmah. Subjek penelitian mencakup empat kelompok utama: santri, wali santri, guru, dan pengurus yayasan. Total responden berjumlah 210 orang, yang terdiri dari 66 santri, 101 wali santri, dan 43 guru serta pengurus. Pemilihan subjek dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan aktif mereka dalam proses pendidikan dan manajerial pesantren.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup dengan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap aspek-aspek layanan, pendanaan, kurikulum, dan fasilitas. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap empat informan kunci: ketua yayasan, direktur pesantren, sekretaris, dan bendahara. Selain itu, dilakukan observasi langsung terhadap kondisi sarana prasarana dan aktivitas pembelajaran di lingkungan pesantren.

### 4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan mencakup:

(1) Kuesioner kuantitatif yang mencakup indikator pembiayaan, layanan, kurikulum, dan infrastruktur;
(2) Panduan wawancara semi-terstruktur untuk menggali persepsi mendalam terkait strategi dan tantangan keberlanjutan;
(3) Lembar observasi untuk mencatat kondisi fisik fasilitas serta dinamika interaksi pembelajaran.

### 5. Teknik Analisis Data

Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif (frekuensi dan persentase) dan pemetaan empati (*empathy map*) untuk mengidentifikasi masalah, rasa sakit (*pains*), kebutuhan, serta ekspektasi dari masing-masing kelompok responden. Data kualitatif dianalisis dengan teknik reduksi data, penyajian, dan verifikasi temuan melalui triangulasi antar sumber. Triangulasi dilakukan untuk menguji konsistensi antara data kuesioner, wawancara, dan observasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif guna memperoleh hasil yang komprehensif. Analisis data kuantitatif menggunakan statistik deskriptif berupa frekuensi dan persentase untuk menggambarkan karakteristik umum responden serta kecenderungan jawaban yang diberikan. Pemanfaatan pemetaan empati (*empathy map*) memperkuat analisis dengan menggambarkan persepsi responden terkait pengalaman mereka, meliputi identifikasi masalah, rasa sakit (*pains*), kebutuhan, dan harapan (*expectations*). Visualisasi melalui pemetaan ini memudahkan pemahaman terhadap sudut pandang pengguna atau kelompok sasaran (Gray, 2010).

Proses analisis data kualitatif mengikuti langkah sistematis yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyaring dan mengelompokkan informasi penting dari hasil wawancara dan observasi. Penyajian data menggunakan bentuk narasi dan matriks

tematik untuk memudahkan identifikasi pola serta hubungan antar kategori. Tahap verifikasi memastikan bahwa temuan benar-benar mencerminkan kondisi lapangan secara valid dan reliabel (M. B. Miles et al., 2014).

Kredibilitas data diperkuat melalui penerapan triangulasi antar sumber. Pembandingan dilakukan antara data dari kuesioner, wawancara, dan observasi guna menguji konsistensi informasi yang diperoleh. Kesesuaian di antara ketiga sumber memperkuat validitas temuan, sedangkan perbedaan informasi ditelusuri lebih lanjut untuk memahami penyebab ketidaksesuaian. Prosedur ini penting guna menjamin akurasi dan integritas data dalam penelitian kualitatif (Creswell & Poth, 2018; Patton, 1999).

**6. Validitas dan Etika Penelitian**

Validitas data dijaga melalui triangulasi metode dan sumber, yakni dengan menggabungkan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Keterlibatan langsung peneliti dalam observasi memungkinkan pemahaman yang lebih kontekstual terhadap data, sementara konfirmasi ulang hasil wawancara melalui member checking memperkuat keandalan informasi (Creswell & Poth, 2018).

Aspek etika ditegakkan dengan meminta persetujuan tertulis dari partisipan, menjaga kerahasiaan identitas melalui penyamaran nama, serta menghindari konflik kepentingan. Langkah-langkah ini sejalan dengan prinsip etika dalam penelitian kualitatif (Patton, 2015).

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan sebanyak 210 responden dari empat kategori, yaitu santri (31,4%), wali santri (48,1%), guru, dan pengurus pesantren (20,5%). Dari total responden, ditemukan bahwa mayoritas wali santri (46,19%) memiliki penghasilan bulanan di bawah Rp3 juta. Kondisi ekonomi ini menciptakan tekanan tersendiri terhadap kemampuan kontribusi mereka dalam pembiayaan pendidikan, sehingga menjadi faktor yang signifikan dalam tantangan keberlanjutan lembaga pendidikan berbasis pesantren.

**1. Tantangan Keberlanjutan Pesantren**

Tantangan keberlanjutan yang dihadapi Pesantren Baitul Hikmah mencerminkan kompleksitas permasalahan yang tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi kurikulum, layanan, pengembangan santri, dan infrastruktur. Berdasarkan hasil tabulasi kuesioner, ditemukan lima isu utama yang menjadi hambatan dalam upaya mencapai keberlanjutan lembaga ini.

**Tabel 1. Tantangan Keberlanjutan Pesantren**

| No | Jenis Tantangan | (%) |
|---|---|---|
| 1 | Ketergantungan pada donasi | 64% |
| 2 | Kurikulum kurang adaptif | 59% |
| 3 | Layanan non-akademik lemah | 53% |
| 4 | Minimnya kegiatan ekstrakurikuler | 48% |
| 5 | Keterbatasan infrastruktur | 51% |

**Sumber: Hasil kuesioner penelitian lapangan (2025)**

Tabel 1 menyajikan distribusi persentase responden terhadap lima tantangan utama yang dihadapi pesantren. Data ini menunjukkan bahwa persoalan pendanaan merupakan isu paling dominan, disusul oleh kurikulum yang belum adaptif dan keterbatasan layanan.

**A. Pendanaan Tidak Stabil**

Sebanyak 64% responden mengungkapkan bahwa ketergantungan terhadap donasi yang bersifat tidak tetap menyebabkan keuangan pesantren berada dalam kondisi rawan. Tidak adanya unit usaha pesantren yang mandiri memperparah situasi ini karena lembaga menjadi sangat rentan terhadap fluktuasi kondisi ekonomi masyarakat dan kebijakan donatur. Model keberlanjutan ideal mestinya mencakup diversifikasi sumber pendanaan melalui pengembangan unit usaha pesantren berbasis kewirausahaan sosial (Mahmod et al., 2018).

**B. Kurikulum Kurang Adaptif**

Sekitar 59% responden menyatakan bahwa kurikulum yang digunakan belum mampu menjawab kebutuhan zaman, khususnya dalam mempersiapkan santri menghadapi era digital. Kurikulum yang ideal

diharapkan mengintegrasikan literasi teknologi, kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi sebagai kompetensi utama abad ke-21 (Trilling & Fadel, 2009).

**C. Layanan Kurang Optimal**

Sebanyak 53% responden menilai bahwa layanan non-akademik pesantren masih belum memenuhi harapan. Hal ini mencakup keterbatasan dalam pelayanan kesehatan dasar, dan kurangnya dukungan konseling psikologis. Layanan-layanan ini sangat krusial dalam menunjang kesejahteraan dan perkembangan emosional santri secara holistik.

**D. Minimnya Kegiatan Ekstrakurikuler**

Sebanyak 48% responden menunjukkan bahwa pesantren belum menyediakan cukup ruang untuk pengembangan potensi santri di luar akademik. Kegiatan ekstrakurikuler seperti seni, olahraga, dan organisasi kepemudaan sangat penting dalam membentuk karakter, keterampilan sosial, serta kemampuan kepemimpinan santri (Eccles & Barber, 1999).

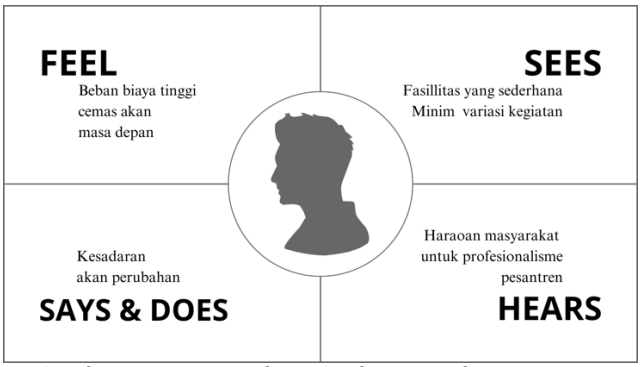
**E. Keterbatasan Infrastruktur**

Sebanyak 51% responden menyoroti kondisi infrastruktur yang kurang memadai, termasuk ruang belajar, dan fasilitas asrama. Infrastruktur yang berkualitas menjadi prasyarat penting untuk mendukung kegiatan belajar-mengajar yang kondusif dan produktif.

Upaya membenahi tantangan-tantangan tersebut membutuhkan pendekatan strategis yang terintegrasi dan partisipatif. Pesantren perlu merancang kebijakan internal berbasis data, menjalin kemitraan dengan pihak eksternal, serta membangun ekosistem pembelajaran yang adaptif dan berkelanjutan. Keberhasilan dalam mengatasi isu-isu ini akan menentukan sejauh mana pesantren mampu tetap relevan dan berkontribusi dalam membentuk generasi unggul di tengah dinamika zaman.

**2. Analisis Peta Empati**

Analisis kualitatif yang dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi lapangan memberikan pemahaman lebih holistik mengenai dinamika emosional dan sosial para pemangku kepentingan di lingkungan Pesantren Baitul Hikmah. Temuan ini merujuk pada empat dimensi persepsi yang saling berkaitan dan mencerminkan kondisi aktual serta harapan terhadap institusi.




**Gambar 1. Peta Empati Pemangku Kepentingan Pesantren**
**Sumber: Hasil Analisis Wawancara & Observasi Lapangan (2025)**

Gambar 1 menggambarkan peta empati yang merangkum persepsi dan pengalaman emosional para pemangku kepentingan pesantren. Visualisasi ini memudahkan pembaca dalam memahami relasi antara persepsi, kebutuhan, dan ekspektasi yang muncul dari santri, wali santri, hingga pengelola. Pemahaman ini menjadi dasar dalam merancang strategi partisipatif dan solutif.

**A. Apa yang Dirasakan (*Feels*)**

Banyak responden, khususnya wali santri dan guru, menyatakan adanya masalah akibat biaya pendidikan yang dianggap tinggi jika dibandingkan dengan kualitas layanan yang diterima. Selain itu, terdapat kekhawatiran mendalam mengenai kelangsungan pesantren dalam jangka panjang apabila tidak segera melakukan inovasi yang relevan dan transformatif.

**B. Apa yang Dilihat (*Sees*)**

Kondisi fisik pesantren yang kurang modern, minimnya fasilitas pembelajaran yang berbasis teknologi, serta kurangnya variasi kegiatan menjadi keluhan yang paling sering disampaikan. Ketidakselarasan antara kebutuhan zaman dan kondisi aktual institusi menimbulkan persepsi stagnasi dan ketertinggalan.

**C. Apa yang Dikatakan dan Dilakukan (*Says & Does*)**

Sebagian besar wali santri secara terbuka menyuarakan kebutuhan perbaikan layanan pendidikan dan kesejahteraan santri. Pihak pengurus mengakui urgensi transformasi institusional, namun keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran menjadi kendala utama dalam mewujudkan perubahan tersebut secara menyeluruh.

**D. Apa yang Didengar (*Hears*)**

Tuntutan dari masyarakat sekitar terus bergema agar pesantren tidak hanya unggul dalam aspek spiritual, tetapi juga mampu tampil sebagai institusi profesional yang adaptif terhadap perkembangan zaman. Harapan ini menciptakan tantangan tersendiri bagi pengelola dalam menjaga keseimbangan antara nilai-nilai tradisi dan inovasi kelembagaan.

Dimensi-dimensi tersebut mencerminkan kesenjangan antara ekspektasi dan realitas, yang jika tidak segera dijembatani berpotensi menurunkan kepercayaan dan partisipasi aktif masyarakat. Oleh karena itu, penting bagi pesantren untuk merumuskan strategi komunikasi dan perencanaan berbasis partisipasi yang mampu memperkuat keterhubungan emosional serta dukungan sosial dari seluruh pemangku kepentingan.

### 3. Strategi Solusi: Integrasi *Triple Bottom Line* dan Kewirausahaan Sosial

Strategi solusi dalam merespons tantangan keberlanjutan pesantren perlu mempertimbangkan pendekatan yang holistik dan berbasis nilai. Pendekatan integratif melalui kerangka *Triple Bottom Line* (TBL) dan kewirausahaan sosial menjadi relevan karena mampu menjembatani kebutuhan ekonomi, sosial, dan lingkungan secara bersamaan. Pendekatan ini tidak hanya mendorong efisiensi kelembagaan, tetapi juga membentuk karakter lembaga yang bertanggung jawab dan berdaya saing.

**Tabel 2. Integrasi Strategi *Triple Bottom Line***

| Aspek | Fokus Implementasi | Tujuan Strategis |
|---|---|---|
| *People* | Pelatihan guru, penguatan kemitraan wali | Peningkatan kualitas layanan |
| *Planet* | Konservasi air, daur ulang, pertanian organik | Pendidikan karakter dan ekologi |
| *Profit* | Koperasi santri, toko daring, pelatihan usaha | Kemandirian ekonomi pesantren |

**Sumber: Elkington, 1997 dan Dees, 2021**

Tabel 2 menyajikan integrasi strategi triple bottom line dalam kerangka penguatan manajemen pesantren. Masing-masing aspek, people, planet, dan profit, didefinisikan melalui langkah implementatif yang kontekstual dan relevan, sekaligus diarahkan pada tujuan strategis kelembagaan yang berkelanjutan. Tabel ini memperjelas keterkaitan antara nilai, aksi, dan hasil yang ingin dicapai.

**A. *People* (Aspek Sosial)**

Peningkatan mutu pendidikan menjadi titik sentral dalam dimensi sosial. (Elkington, 1997). Pendidikan tidak lagi sebatas transfer pengetahuan, melainkan mencakup pembentukan komunitas belajar yang mendukung kesejahteraan emosional dan sosial seluruh pihak terkait.

**B. *Planet* (Aspek Lingkungan)**

Implementasi konsep pesantren hijau diwujudkan melalui berbagai program berbasis ekologi seperti kegiatan daur ulang, konservasi air dan energi, serta pertanian organik. Inisiatif ini tidak hanya menjadi bagian dari operasional ramah lingkungan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen pendidikan karakter yang menanamkan nilai tanggung jawab terhadap alam dan kesadaran ekologis kepada santri sejak dini. Keterlibatan aktif santri dalam proyek-proyek hijau juga memperkuat keterampilan praktis dan kepedulian kolektif terhadap keberlanjutan planet.

**C. *Profit* (Aspek Ekonomi)**

Kemandirian ekonomi menjadi pilar penting dalam membangun pesantren yang berkelanjutan. Melalui pendirian unit usaha berbasis nilai-nilai sosial seperti koperasi santri, toko daring pesantren, serta pelatihan

kewirausahaan sosial, lembaga tidak hanya memperoleh sumber pendapatan alternatif, tetapi juga menanamkan semangat kewirausahaan berbasis etika dan keadilan. Pendekatan ini selaras dengan gagasan kewirausahaan sosial yang menekankan penciptaan nilai bersama dan pemberdayaan komunitas lokal (Dees, 2021).

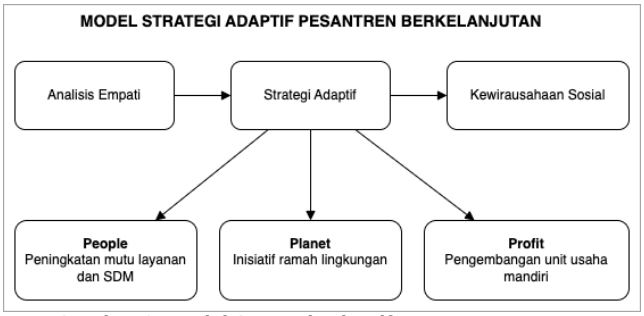
Integrasi ketiga dimensi tersebut mendorong terciptanya sistem pesantren yang tidak hanya resilien secara ekonomi, tetapi juga relevan secara sosial dan bertanggung jawab secara ekologis. Strategi ini menempatkan pesantren sebagai aktor perubahan yang mampu menjawab tantangan zaman tanpa kehilangan jati diri spiritual dan budaya lokal.

**4. Pembahasan Temuan dengan Literatur**

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi dan laporan terkini yang menyoroti tantangan struktural dan strategis dalam pengelolaan pesantren di era modern. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar pesantren mengalami hambatan signifikan dalam hal integrasi teknologi serta modernisasi kurikulum. Hal ini konsisten dengan laporan Bahrudin et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa mayoritas pesantren belum memiliki infrastruktur digital yang memadai dan belum mengembangkan konten pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan abad ke-21. Kurikulum yang masih bersifat tradisional menyebabkan santri kurang dibekali dengan literasi digital dan keterampilan adaptif yang diperlukan dalam masyarakat global yang dinamis.

Lebih lanjut, rekomendasi dari Al-Bidayah (2024) menekankan pentingnya penguatan jejaring dan kemitraan strategis sebagai salah satu pilar dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan pesantren. Kolaborasi dengan sektor swasta, lembaga pemerintah, maupun organisasi masyarakat sipil dipandang krusial dalam memperluas akses terhadap sumber daya, pelatihan, dan inovasi kelembagaan. Jejaring yang kuat juga memungkinkan pesantren untuk berbagi praktik baik dan mempercepat adopsi teknologi serta pendekatan manajerial modern.

Dengan mengadopsi kerangka Triple Bottom Line dan prinsip kewirausahaan sosial, pesantren memiliki peluang untuk membangun sistem manajemen yang tangguh, efisien, dan responsif terhadap perubahan sosial. Pendekatan ini memungkinkan institusi pendidikan berbasis keagamaan tetap menjaga integritas nilai-nilai spiritual dan kebudayaan lokal, namun sekaligus tampil sebagai lembaga yang profesional, produktif, dan relevan di tengah tantangan global. Dengan demikian, integrasi antara nilai tradisi dan inovasi menjadi kunci utama dalam mendorong transformasi pesantren secara berkelanjutan.




**Gambar 2. Model Strategi Adaptif Pesantren Berkelanjutan**
**Sumber: Elkington, 1997 dan Dees, 2021**

Gambar 2 menyajikan model strategi adaptif pesantren berkelanjutan yang mengintegrasi-kan hasil analisis peta empati dan kerangka triple bottom line. Model ini menunjukkan bagaimana persepsi dan harapan pemangku kepentingan dikaitkan dengan strategi peningkatan kualitas layanan (*people*), penguatan nilai lingkungan (*planet*), dan kemandirian ekonomi (*profit*). Pendekatan ini bertujuan mengarahkan pesantren menjadi institusi pendidikan yang tangguh, relevan secara sosial, serta mampu menjaga nilai-nilai spiritual dalam konteks perubahan zaman.

## IV. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan keberlanjutan pesantren, merumuskan strategi adaptif yang berbasis analisis empati, serta mengintegrasikan prinsip triple bottom line dalam pengembangan manajemen

kelembagaan. Tujuan ini dijawab melalui pendekatan mixed methods yang memadukan data kuantitatif dan kualitatif, serta analisis berbasis peta empati guna menangkap dimensi emosional dan sosial para pemangku kepentingan pesantren secara lebih holistik.

Temuan utama menunjukkan bahwa pesantren menghadapi lima tantangan signifikan yang bersifat sistemik dan saling berkaitan. Pertama, ketergantungan terhadap sumber dana yang fluktuatif dan dominan berasal dari donasi masyarakat menimbulkan kerentanan finansial yang tinggi. Kedua, kurikulum yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perkembangan zaman menghambat pencapaian kompetensi abad ke-21 bagi santri. Ketiga, layanan non-akademik seperti konseling psikologis, dan kesehatan, yang berdampak pada kesejahteraan santri. Keempat, infrastruktur fisik kurang memadai. Kelima, kegiatan ekstrakurikuler masih terbatas, padahal elemen ini penting untuk pengembangan karakter dan keterampilan sosial santri.

Melalui sintesis data dan pemetaan empati, penelitian ini merumuskan strategi manajemen pesantren yang mengintegrasikan prinsip *Triple Bottom Line* (*people*, *planet*, dan *profit*) dengan pendekatan kewirausahaan sosial. Aspek people dititikberatkan pada peningkatan kapasitas SDM dan mutu layanan pendidikan. Aspek planet direpresentasikan melalui upaya konservasi lingkungan dan penguatan nilai-nilai ekologi dalam praktik pesantren hijau. Sedangkan aspek profit direalisasikan melalui pendirian unit usaha berbasis nilai Islam untuk menopang kemandirian ekonomi pesantren secara berkelanjutan. Strategi ini tidak hanya menawarkan solusi teknis, tetapi juga menempatkan pesantren sebagai lembaga dinamis yang mampu menyelaraskan nilai tradisi dengan inovasi kelembagaan.

Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada integrasi pendekatan empati ke dalam praktik manajemen pendidikan Islam, yang masih jarang dijadikan fokus dalam studi sebelumnya. Pendekatan ini memperkaya literatur tentang manajemen pendidikan berbasis nilai, dengan menekankan pentingnya pemahaman mendalam terhadap persepsi dan aspirasi pemangku kepentingan sebagai dasar transformasi kelembagaan. Dari sisi praktis, hasil penelitian dapat menjadi referensi pengembangan kebijakan strategis bagi pengelola pesantren, kementerian terkait, maupun mitra pembangunan pendidikan berbasis komunitas.

Sejumlah keterbatasan yang perlu dicermati, ruang lingkup studi masih terbatas secara institusional sehingga belum memungkinkan untuk menghasilkan generalisasi lintas pesantren. Di samping itu, aspek digitalisasi pesantren dan integrasi teknologi dalam manajemen serta pembelajaran belum dieksplorasi secara mendalam, padahal isu ini sangat krusial dalam konteks pendidikan Islam abad ke-21.

Penelitian lanjutan direkomendasikan untuk mencakup lebih banyak tipe pesantren dari berbagai wilayah geografis, serta menggali lebih lanjut integrasi teknologi digital dalam tata kelola kelembagaan. Eksplorasi lebih mendalam terhadap kesiapan pesantren dalam mengadopsi prinsip masyarakat 5.0 juga menjadi arah penting bagi pengembangan pesantren sebagai institusi pendidikan yang inovatif, profesional, dan berkelanjutan.

## V. DAFTAR RUJUKAN

Al-Bidayah. (2024, December 25). *Peningkatan Kualitas Pendidikan di Pesantren Berwawasan Global*. Https://Ponpesalbidayahjember.Com/2024/12/Peningkatan-Kualitas-Pendidikan-Di-Pesantren-Berwawasan-Global/.

Bahrudin, A., Idi, A., Karoma, Hidayatullah, & Afryansyah. (2024). Tantangan Pembelajaran pada Pesantren di Era Digital. *Indonesian Research Journal on Education Web Jurnal Indonesian Research Journal on Education*, *4*(4), 2458–2462.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.

Dees, J. G. (2021). *The meaning of social entrepreneurship*.

Eccles, J. S., & Barber, B. L. (1999). Student Council, Volunteering, Basketball, or Marching Band. *Journal of Adolescent Research*, *14*(1), 10–43. https://doi.org/10.1177/0743558499141003

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Gray, D. B. S. M. J. (2010). *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. O'Reilly Media.

Mahmod, M. S., Aziz, K., Yazid, A. S., Rasid, N., Salleh, F., Ghazali, P. L., & Mahmood, S. (2018). A Conceptual Framework of ERM Practices among SMEs IN Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(11). https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i11/5163

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, *34*, 1189–1208.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications.

PPIM UIN Jakarta. (2025, February 19). *Studi PPIM UIN Jakarta Ungkap Kunci Keberhasilan Pesantren Ramah Lingkungan di Indonesia*. Https://Ppim.Uinjkt.Ac.Id/2025/02/19/Studi-Ppim-Uin-Jakarta-Ungkap-Kunci-Keberhasilan-Pesantren-Ramah-Lingkungan-Di-Indonesia.

Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning for Life in Our Times*. Jossey-Bass.