

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum lokasi penelitian

1. Lokasi Penelitian

Gambar 4.1 : Lokasi Penelitian Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam



Sumber: Google Maps

Lokasi dalam penelitian ini adalah di Desa Tinggiran Darat yakni merupakan salah satu desa di Kecamatan Mekarsari Kabupaten Barito Kuala, Provinsi Kalimantan Selatan, dengan kode pos 70568. Lokasi ini dapat dilihat dengan jelas melalui Google Maps di link: <https://maps.app.goo.gl/GYzfkuNQXuGG6VN7>.¹

2. Desa Tinggiran Darat

Tinggiran Darat merupakan salah satu Desa yang ada di Kecamatan Mekarsari Kabupaten Barito Kuala, Provinsi Kalimantan Selatan yang berbatasan dengan wilayah sebagai berikut:

¹ Wawancara dengan Ibu Annisa (Staf Desa), pada hari jum'at Tanggal 20 Maret 2023

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Desa Jelapat II, Kecamatan Mekarsari, Kabupaten Barito Kuala.
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Desa Tinggiran Tengah, Kecamatan Mekarsari, Kabupaten Barito Kuala.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Desa Tamban Raya Baru, Kecamatan Mekarsari, Kabupaten Barito Kuala.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Desa Mekarsari, Kecamatan Mekarsari, Kabupaten Barito Kuala.²

3. Sejarah Pondok Pesantren Nurussalam

Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam didirikan pada tahun 1982 oleh H. Abdullah secara operasional sampai tahun 1983 pondok ini dipimpin oleh Basuni Jamal. Pada tahun pertama, santri yang terdaftar berjumlah 15 orang. Perjalanan selanjutnya dikembangkan oleh H. Ladi Nawidi. Sejak tahun 2003 Pesantren ini diresmikan sebagai Pondok Pesantren Salafiyah Penyelenggara Wajar Dikdas (Pendidikan Dasar) 9 Tahun yang sejak tahun 2011 secara operasional di bawah tanggung jawab seorang ustaz senior Bapak Ajidan Thalib, S.Ag yang dibantu dua orang ustaz senior dan 12 orang ustaz dan tiga orang ustadzah serta satu orang karyawan kesekretariatan. Pesantren ini terletak di Desa Tinggiran Darat Anjir Subarjo, Kecamatan Mekarsari. Kajian keagamaan yang menjadi pusat pembelajaran di pesantren yang berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam ini, antara lain; Tauhid, Fiqh/Ushul Fiqh,

² Ibid

Hadits, Al-Qur'an/Tafsir, dan Akhlak. Para santri kebanyakannya berasal dari desa sekitar, namun ada pula beberapa santri yang berasal dari Provinsi Kalimantan Tengah.

Pesantren ini sejak tahun 2004 telah menyelenggarakan pula pendidikan kesetaraan kelompok belajar (Kejar) Paket C, kemudian pada tahun 2010 telah pula diresmikan Sekolah Menengah Atas (SMA) Nurussalam, yang siswanya sebagian besar berasal dari para santri lulusan wustha serta siswa lulusan SMP/MTs terdekat. Santri yang sekarang (Juli 2011) berjumlah 72 orang terdiri dari 35 laki-laki dan 37 perempuan semuanya adalah santri tingkat wustha. Latar belakang pekerjaan orang tua santri, PNS, buruh, petani, pedagang dan wiraswasta dengan latar belakang ekonomi rata-rata golongan menengah kebawah. Sejak tahun 1994, terbentuk Majelis Ta'lim Nurussalam yang dilaksanakan setiap hari jumat pagi dihadiri secara variatif oleh 50 sampai dengan 60 *mustami'* laki-laki dan perempuan. Pada setiap pagi, warga sekitar terbantu dengan telah dibukanya (2006) lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Taman Kanak-kanak (TK) Islam, sedangkan pada sore harinya dilaksanakan pembelajaran Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ).

4. Keadaan Masyarakat Sekitar Yayasan

Lokasi Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam terletak di jalan Subarjo Desa Tinggiran Darat RT 12 Kecamatan Mekarsari, Kabupaten Barito Kuala Kalimantan Selatan. Kondisi geografis termasuk dataran

rendah dan ada jalur sungai. Kehidupan keagamaan masyarakat sangat taat dan mendukung kehadiran RA, MI, MTS Nurussalam di tengah mereka. Dengan adanya yayasan, masyarakat merasa lebih mudah dalam membimbing anak-anak mereka, terutama dalam pendidikan agama. Dukungan lain terhadap yayasan diwujudkan dengan dibukanya majelis umum untuk masyarakat dan para santri dan masyarakat sekitar sampai di luar desa dan kecamatan dan sekitarnya, didirikan dan dikelola Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam oleh tokoh masyarakat dan para ustaz. Seiring waktu, kondisi ekonomi masyarakat mulai meningkat; yang sebelumnya tergolong ekonomi lemah, kini sudah memiliki penghasilan yang cukup. Sebagian besar mata pencaharian utama mereka adalah bertani.

Gambar 4.2 Tanah Hibah Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam



Sumber: Hasil Dokumentasi Peneliti 2025

5. Profil Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

Nama	: Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam
Alamat	: Jl. Anjir Subarjo Desa Tinggiran Darat RT.012 /RW.000
Kecamatan	: Mekarsari
Kabupaten	: Barito Kuala
Provinsi	: Kalimantan Selatan
Kode Pos	: 70568
Tanggal Berdiri	: 1982
Pembina	: H. Suardi dan Harmuni
Kepala Yayasan	: Ajidan Talib S. Ag

6. Visi Misi Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

a. Visi

Menjadi yayasan sosial yang dikenal luas, peduli, amanah dan profesional serta didukung oleh berbagai lapisan masyarakat.

b. Misi

- 1) Menjalankan aksi kepedulian sosial untuk masyarakat.
- 2) Menyelenggarakan usaha-usaha pendidikan bagi semua lapisan masyarakat.
- 3) Menyelenggarakan berbagai usaha ekonomi sebagai sumber pendanaan dan kesejahteraan.
- 4) Menjalin kerjasama antara “stakeholder” orang tua dan masyarakat

- 5) Meningkatkan kualitas pembelajaran sekaligus pengamalan terkait tentang keagamaan

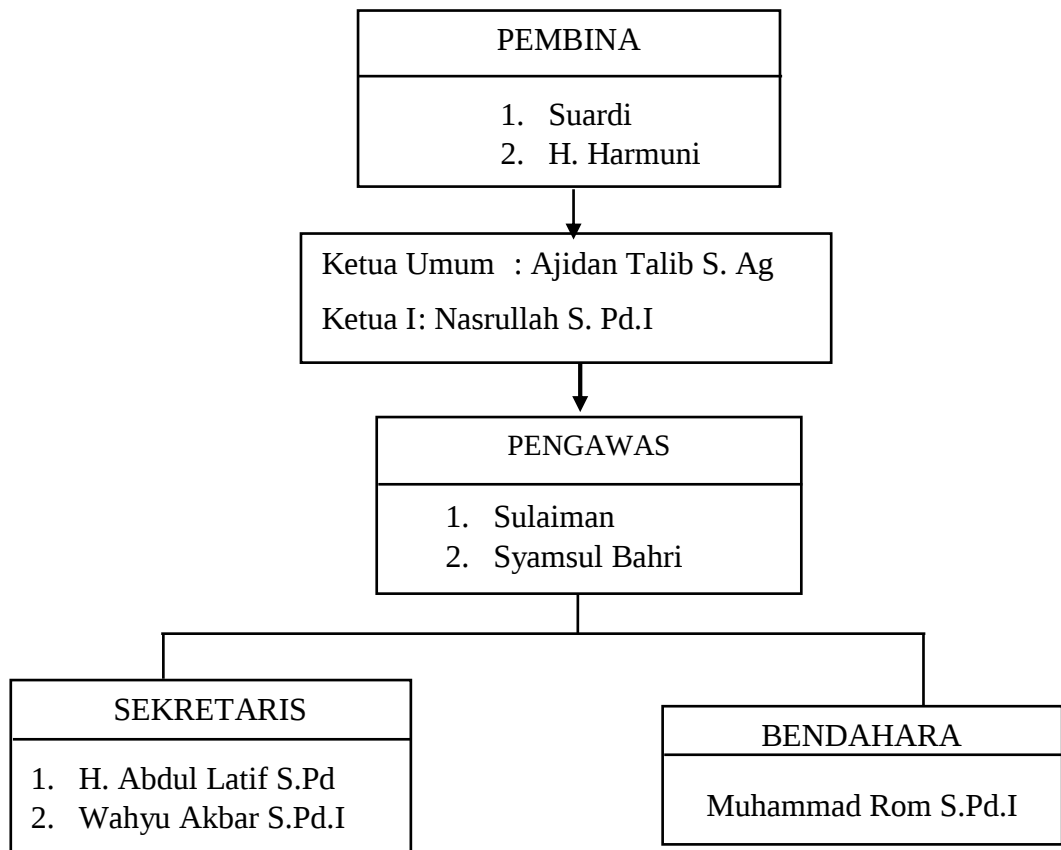
c. Tujuan

- 1) Mensyiarkan ajaran dan nilai-nilai Islam untuk diamalkan, agar dapat menjadi umat yang bertaqwa kepada Allah Swt.
- 2) Membina generasi bangsa, untuk menciptakan pemimpin yang berkualitas dan profesional.
- 3) Mengembangkan sarana dan prasarana pendidikan untuk mengkader generasi, agar dapat menciptakan generasi pemuda yang berkualitas.³

³ Wawancara dengan Bapak Ajidan Talib S. Ag (Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Hari Senin Tanggal 27 Maret 2023

7. Struktur Lembaga Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

Bagan 4.3 Struktur Lembaga Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam



Sumber : Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam 2023

8. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 4.1 Sarana dan Prasarana Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah
1	Ruang Kelas	13
2	Musholla	1
3	Kantor	1
4	Perpustakaan	1
5	Tempat wudhu laki-laki	3
6	Tempat wudhu perempuan	2
7	WC	4
8	Ambulan	1
9	UKS	1
11	Gudang penggilingan padi	1

Sumber : Data Arsip Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam 2025

Dapat dilihat dari sarana dan prasarana yang ada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam sudah cukup memadai terkait hal sarana dan prasarana yang ada namun ada sebagian yang belum ada seperti koperasi yayasan.

B. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan, strategi yang digunakan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dalam mengelola tanah hibah tidak jauh berbeda dengan mengelola tanah wakaf dan lainnya. Berdasarkan teori pengelolaan, Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam penerapan tahap strategi pada pengelolaan tanah hibah meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi yaitu sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi Pengelolaan Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, diketahui bahwa strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dilaksanakan secara sistematis dengan mengacu pada tahapan manajemen strategi yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahapan tersebut saling berkaitan dalam mewujudkan pemanfaatan tanah hibah secara optimal untuk mendukung pengembangan lembaga pendidikan, pemberdayaan ekonomi, serta kemaslahatan masyarakat sekitar. Adapun hasil penelitian pada masing-masing tahapan dijelaskan sebagai berikut.

a. Penentuan Tujuan dan Kebutuhan

Berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan bahwa langkah awal yang dilakukan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dalam merumuskan strategi pengelolaan tanah hibah adalah menetapkan tujuan serta mengidentifikasi kebutuhan yayasan. Penentuan tujuan dilakukan agar

pemanfaatan tanah hibah memiliki arah yang jelas dan mampu mendukung perkembangan lembaga dalam jangka panjang. Pengurus yayasan memprioritaskan pemanfaatan tanah hibah untuk pembangunan sarana pendidikan karena kebutuhan ruang belajar dan asrama santri terus mengalami peningkatan seiring bertambahnya jumlah peserta didik.

Hasil wawancara dengan salah satu guru senior menunjukkan bahwa penyusunan prioritas dilakukan berdasarkan tingkat kebutuhan lembaga.

"Kami sesuaikan prioritasnya. Pendidikan dulu, baru usaha, lalu yang lainnya menyusul. Tidak bisa sekaligus karena keterbatasan dana dan tenaga."⁴

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perumusan strategi dilakukan secara realistis dengan mempertimbangkan kemampuan yayasan. Berdasarkan hasil observasi, pembangunan tahap awal memang difokuskan pada penyediaan ruang kelas RA, MI, dan MTs serta pembangunan asrama sebagai fasilitas utama yang sangat dibutuhkan dalam menunjang proses pendidikan.

Selain hasil observasi dan wawancara, dokumentasi berupa rencana pembangunan serta foto fasilitas pendidikan menunjukkan bahwa seluruh proses pemanfaatan tanah hibah diawali dengan penentuan kebutuhan yang disesuaikan dengan visi dan misi yayasan. Dengan demikian, penentuan tujuan dan kebutuhan menjadi dasar utama dalam penyusunan strategi pengelolaan tanah hibah.

⁴ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

b. Analisis Potensi Tanah Hibah

Setelah menentukan tujuan pemanfaatan tanah hibah, yayasan melakukan analisis terhadap potensi lahan yang dimiliki. Berdasarkan hasil observasi, pengurus yayasan melakukan peninjauan langsung terhadap lokasi tanah hibah untuk mengetahui kondisi fisik lahan, luas area, akses jalan, serta kemungkinan pemanfaatannya bagi pembangunan maupun kegiatan ekonomi produktif.

Ketua Yayasan menjelaskan:

*"Kami turun langsung ke lapangan. Lihat mana lahan yang cocok untuk bangunan pendidikan, mana yang bisa digunakan untuk pertanian."*⁵

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa keputusan pemanfaatan tanah tidak dilakukan berdasarkan perkiraan semata, melainkan didasarkan pada hasil pengamatan langsung terhadap kondisi lapangan. Peneliti juga mengamati bahwa lokasi tanah hibah berada pada kawasan yang strategis, dekat dengan permukiman masyarakat, memiliki akses yang mudah dijangkau, serta kondisi tanah yang cukup baik untuk pembangunan gedung maupun pengembangan pertanian.

Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh, seluruh bidang tanah hibah telah dipetakan sesuai rencana pemanfaatannya. Sebagian lahan dialokasikan untuk pembangunan fasilitas pendidikan, sedangkan sebagian

⁵ Wawancara dengan Bapak Ajidan Talib S. Ag (Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 29 Maret 2023

lainnya dipersiapkan sebagai lahan pertanian dan pengembangan usaha produktif pesantren.

c. Pelibatan Stakeholder

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perumusan strategi pengelolaan tanah hibah tidak hanya dilakukan oleh pengurus yayasan, tetapi juga melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap pengembangan pesantren. Berdasarkan hasil observasi, setiap rencana pemanfaatan tanah dibahas melalui forum musyawarah bersama pengurus yayasan, tokoh masyarakat, wali santri, dan perangkat desa.

Ketua Yayasan menjelaskan:

*"Kami tidak putuskan sendiri. Harus didiskusikan. Warga juga harus tahu dan paham bahwa tanah ini digunakan untuk kepentingan pendidikan dan kemasyarakatan."*⁶

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa yayasan menerapkan prinsip partisipatif dalam penyusunan strategi. Melalui musyawarah tersebut diperoleh berbagai masukan mengenai bentuk pemanfaatan tanah yang sesuai dengan kebutuhan pesantren maupun masyarakat sekitar.

Berdasarkan dokumentasi berupa daftar hadir rapat dan notulen musyawarah, peneliti memperoleh bukti bahwa keterlibatan stakeholder telah dilakukan sejak tahap awal perencanaan. Hal ini memberikan dampak positif terhadap terciptanya dukungan masyarakat sekaligus meminimalkan potensi konflik dalam pemanfaatan tanah hibah.

⁶ Wawancara dengan Bapak Ajidan Talib S. Ag (Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 29 Maret 2023

d. Penyusunan Rencana Jangka Panjang

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam tidak hanya menyusun rencana pembangunan jangka pendek, tetapi juga merancang pengembangan tanah hibah secara bertahap sesuai kemampuan keuangan yayasan.

Bendahara Yayasan menyampaikan:

"Kami sadar dana tidak cukup, jadi kami buka peluang dari banyak sumber. Gotong royong warga dan alumni sangat membantu. Kadang mereka bantu material, kadang tenaga."⁷

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa penyusunan rencana pembangunan dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kondisi keuangan yayasan. Peneliti mengamati bahwa pembangunan fasilitas pendidikan menjadi prioritas utama, kemudian dilanjutkan dengan pembangunan asrama, mushalla, perpustakaan, ruang perkantoran, serta pengembangan lahan pertanian dan unit usaha produktif.

Dokumentasi berupa rencana pembangunan serta foto perkembangan fasilitas menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah dilakukan secara berkelanjutan sesuai tahapan yang telah disusun oleh yayasan.

e. Penyusunan Kebijakan dan Legalitas

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah penyusunan kebijakan internal serta penyelesaian aspek legalitas tanah hibah. Berdasarkan hasil observasi, yayasan membentuk tim pengelola aset yang

⁷ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

bertugas mengoordinasikan proses perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan pengelolaan tanah hibah.

Salah satu anggota tim pengelola menjelaskan:

"Kami bentuk tim yang terdiri dari guru, pengurus, dan tokoh masyarakat. Semua punya peran masing-masing agar tidak ada tumpang tindih dalam pengelolaan tanah."⁸

Selain pembentukan tim, yayasan juga memberikan perhatian terhadap aspek legalitas tanah hibah. Salah satu pengurus bidang aset menyampaikan:

"Alhamdulillah, semua tanah hibah sudah kami urus sertifikatnya. Kami tidak ingin ke depannya ada masalah hukum. Legalitas ini penting untuk keamanan jangka panjang."⁹

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa seluruh tanah hibah telah memiliki sertifikat resmi yang diterbitkan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN). Keberadaan dokumen legal tersebut memberikan kepastian hukum terhadap kepemilikan aset yayasan sekaligus menjadi dasar dalam pelaksanaan pembangunan di atas tanah hibah.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa proses perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah dilaksanakan secara sistematis melalui penentuan tujuan dan kebutuhan, analisis potensi tanah, pelibatan stakeholder, penyusunan rencana jangka panjang, serta penyusunan kebijakan dan legalitas. Seluruh tahapan tersebut menjadi dasar

⁸ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 31 Maret 2023

⁹ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

dalam pelaksanaan strategi pengelolaan tanah hibah agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi pengembangan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.

2. Implementasi Strategi Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

Berdasarkan hasil wawancara pengurus yayasan menjelaskan bahwa peran utama yayasan dalam penghibahan tanah adalah sebagai penerima dan pengelola tanah hibah untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan pesantren. Yayasan berfungsi untuk memastikan bahwa tanah hibah digunakan secara maksimal dan sesuai dengan tujuan semula, yaitu untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kemandirian ekonomi pesantren. Yayasan juga bertanggung jawab dalam mengurus administrasi dan legalitas tanah, serta memfasilitasi perencanaan pembangunan yang relevan.

Dalam pengembangan tanah hibah, yayasan telah membangun beberapa fasilitas yang bertujuan untuk mendukung kegiatan pendidikan dan pemberdayaan ekonomi santri. Beberapa bangunan yang sudah dibangun antara lain:

- a. Pembangunan gedung kelas - untuk menunjang proses belajar mengajar, dengan fasilitas yang nyaman dan memadai.
- b. Asrama santri -Tempat tinggal bagi santri yang berada di luar dapat tetap bisa belajar di pondok pesantren dan mendukung program pendidikan dan pembinaan karakter santri dan santriwati.

- c. Fasilitas Pertanian seperti gudang pengeringan padi dan tempat lahan pengolahan hasil pertanian. Tempat Penggilingan Padi yang berfungsi untuk mendukung pemberdayaan ekonomi Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dan membantu sumber penghasilan yayasan.

Bangunan-bangunan ini dibangun untuk menunjang keberlanjutan operasional Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dan memberikan fasilitas yang lebih baik bagi santri.

Pengurus yayasan menyatakan bahwa tanah hibah tersebut memang mengalami perkembangan dari tahun ke tahun. Sejak pertama kali diterima, tanah tersebut telah mengalami beberapa tahap pengembangan yang signifikan:

- a. Penggunaan untuk Pertanian

Tanah hibah telah dimanfaatkan untuk kegiatan pertanian seperti penanaman.

- b. Pembangunan Infrastruktur

Beberapa bangunan telah dibangun, termasuk asrama, ruang kelas, dan fasilitas penunjang lainnya. Perkembangan ini diharapkan dapat mendukung kegiatan pendidikan dan menciptakan pendapatan tambahan bagi pesantren.

Pengelolaan dan pengembangan tanah hibah melibatkan beberapa pihak, baik internal yayasan maupun eksternal, antara lain:

- a. Pengurus Yayasan yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengawasan.

- b. Tim Teknik dan Keuangan yang mengelola anggaran dan pembangunan fasilitas.
- c. Santri yang terlibat dalam kegiatan pertanian dan peternakan sebagai bagian dari pembelajaran praktik.
- d. Masyarakat Sekitar yang juga diundang untuk berpartisipasi dalam beberapa kegiatan ekonomi yang dihasilkan dari tanah hibah.

Berdasarkan hasil wawancara lokasi pembangunan di atas tanah hibah berfokus di beberapa titik strategis yang telah ditentukan, yaitu:

Lokasi pelaksanaan pembangunan di atas tanah hibah ini berada di kawasan yang sudah memiliki beberapa fasilitas, seperti untuk PAUD (Pendidikan Anak Usia Dini), dan ruang untuk tingkat tsanawiyah. Rencana pembangunan akan dilakukan dengan memindahkan beberapa bangunan yang ada saat ini, termasuk gedung yang terletak di sekitar Madrasah Ibtidaiyah (MI) digantikan dengan bangunan baru. Selain itu, proyek pembangunan mencakup perkantoran, musholla, maktabah (perpustakaan), ruang santri, ruang OSIS, serta fasilitas dapur umum dan asrama. Semua kegiatan pembangunan tersebut akan dilaksanakan di area tanah hibah yang mencakup bagian depan dan belakang area yang ada saat ini.

Proses pelaksanaan pembangunan dan pengembangan tanah hibah dimulai dengan perencanaan yang melibatkan pengurus yayasan dan tim teknis. Setelah itu, proses pembangunan dilaksanakan secara bertahap dengan memprioritaskan kebutuhan yang paling mendesak. Pengurus yayasan melakukan pemantauan secara rutin untuk memastikan bahwa pembangunan

berjalan sesuai rencana dan anggaran. Selain itu, pengelolaan tanah untuk sektor pertanian dan penggilingan padi juga dilakukan dengan pengawasan yang ketat untuk meningkatkan hasil dan keberlanjutan usaha tersebut.

Implementasi strategi merupakan tahap pelaksanaan dari perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Pada tahap ini, Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam melaksanakan berbagai program yang bertujuan mengoptimalkan pemanfaatan tanah hibah sebagai sarana pengembangan pendidikan, pemberdayaan ekonomi, dan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, implementasi strategi pengelolaan tanah hibah dilaksanakan melalui beberapa kegiatan sebagai berikut.

a. Pengalokasian Sumber Daya

Berdasarkan hasil observasi, implementasi pengelolaan tanah hibah diawali dengan pengalokasian sumber daya yang dimiliki yayasan, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan, maupun sarana pendukung lainnya. Pengurus yayasan membentuk tim yang bertugas mengoordinasikan pembangunan serta mengawasi pemanfaatan tanah hibah agar sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Salah satu pengurus yayasan menjelaskan:

"Kami membagi tugas sesuai kemampuan masing-masing. Ada yang mengurus pembangunan, ada yang mengurus administrasi, dan ada yang mengawasi kegiatan pertanian sehingga semuanya bisa berjalan bersama."¹⁰

¹⁰ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan program. Berdasarkan dokumentasi struktur organisasi yayasan, setiap pengurus telah memiliki tanggung jawab yang jelas sehingga pelaksanaan pembangunan dapat berjalan secara terkoordinasi.

Selain sumber daya manusia, yayasan juga mengalokasikan sumber dana yang berasal dari berbagai pihak, seperti dana internal pesantren, sumbangan masyarakat, bantuan alumni, donatur, serta bantuan pemerintah. Pengalokasian sumber daya tersebut dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan yayasan agar pembangunan tetap dapat berlangsung tanpa mengganggu operasional pesantren.

b. Pemanfaatan Tanah Hibah

Berdasarkan hasil observasi, tanah hibah yang diterima Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dimanfaatkan sesuai dengan fungsi yang telah direncanakan sebelumnya. Sebagian lahan digunakan sebagai lokasi pembangunan sarana pendidikan, sedangkan sebagian lainnya dimanfaatkan untuk kegiatan pertanian dan usaha produktif yang mendukung kemandirian ekonomi yayasan.

Pengurus yayasan menjelaskan bahwa pembangunan dilakukan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan lembaga.

"Kami memulai dari pembangunan ruang kelas RA, MI, dan MTs karena itu yang paling dibutuhkan. Setelah itu baru dilanjutkan dengan pembangunan fasilitas lainnya sesuai kemampuan yayasan."¹¹

¹¹ Ibid

Hasil observasi menunjukkan bahwa pada lokasi tanah hibah telah berdiri beberapa bangunan pendidikan seperti ruang kelas, asrama santri, serta fasilitas pendukung lainnya. Selain itu, sebagian lahan juga dimanfaatkan sebagai area pertanian yang menghasilkan berbagai komoditas untuk menunjang kebutuhan pesantren.

Berdasarkan dokumentasi berupa foto pembangunan dan denah lokasi, terlihat bahwa pemanfaatan tanah hibah telah dilakukan sesuai dengan rencana pengembangan yang disusun oleh yayasan.

c. Pengelolaan Keuangan

Pelaksanaan strategi pengelolaan tanah hibah tidak terlepas dari pengelolaan keuangan yang baik. Berdasarkan hasil wawancara, yayasan menerapkan sistem pendanaan bertahap dengan memanfaatkan berbagai sumber pembiayaan.

Bendahara yayasan menyampaikan:

"Kami tidak hanya mengandalkan satu sumber dana. Selain dari yayasan sendiri, kami juga menerima bantuan dari masyarakat, alumni, donatur, dan beberapa program pemerintah."¹²

Berdasarkan hasil observasi, seluruh dana yang diperoleh digunakan sesuai dengan prioritas pembangunan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Pengeluaran difokuskan pada pembangunan fasilitas pendidikan, pengembangan sarana pertanian, serta pemeliharaan aset yang telah dimiliki.

¹² Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Dokumentasi berupa laporan keuangan dan catatan pembangunan menunjukkan bahwa penggunaan anggaran dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kondisi keuangan yayasan sehingga pembangunan dapat berlangsung secara berkelanjutan.

d. Pemeliharaan dan Pengawasan Aset

Setelah pembangunan dilaksanakan, yayasan melakukan pemeliharaan terhadap seluruh aset yang telah dibangun agar tetap dapat dimanfaatkan dalam jangka panjang. Berdasarkan hasil observasi, pengurus secara rutin melakukan pemeriksaan terhadap kondisi bangunan, lahan pertanian, serta fasilitas pendukung lainnya.

Salah satu pengurus menyampaikan:

"Kami selalu memantau kondisi bangunan dan lahan. Kalau ada kerusakan langsung kami perbaiki supaya tidak semakin parah."¹³

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan secara berkelanjutan untuk menjaga kualitas aset yang dimiliki yayasan. Selain pengurus, masyarakat sekitar juga ikut membantu menjaga lingkungan pesantren sebagai bentuk kepedulian terhadap keberadaan yayasan.

¹³ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Dokumentasi berupa foto kegiatan gotong royong dan pemeliharaan fasilitas memperlihatkan bahwa proses pengawasan tidak hanya dilakukan oleh pengurus, tetapi juga melibatkan masyarakat sekitar.

Gambar 4.3 Kegiatan Gontong Royong



Sumber : Dokumentasi Peneliti

e. Pelibatan Santri dan Masyarakat

Berdasarkan hasil observasi, implementasi strategi pengelolaan tanah hibah melibatkan santri dan masyarakat sekitar. Santri tidak hanya memperoleh manfaat dari pembangunan fasilitas pendidikan, tetapi juga dilibatkan dalam kegiatan pertanian dan usaha produktif sebagai bagian dari pembelajaran praktik.

Salah satu pengurus menyampaikan:

"Kami melibatkan santri dalam kegiatan pertanian supaya mereka memiliki pengalaman dan keterampilan yang bisa dimanfaatkan setelah lulus dari pesantren."¹

¹ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Selain santri, masyarakat sekitar juga berpartisipasi dalam pembangunan melalui kegiatan gotong royong. Keterlibatan masyarakat terlihat pada saat pembersihan lahan, pembangunan gedung, hingga kegiatan pemeliharaan fasilitas.

Salah satu pengurus menjelaskan:

*"Kami tidak mungkin membangun sendiri tanpa bantuan masyarakat. Alhamdulillah warga ikut membantu membersihkan lahan dan membangun gedung secara sukarela."*²

Berdasarkan dokumentasi kegiatan gotong royong, partisipasi masyarakat memberikan dampak positif terhadap percepatan pembangunan sekaligus mempererat hubungan antara yayasan dengan masyarakat sekitar.

f. Pengembangan Usaha Produktif

Sebagai bagian dari implementasi strategi, yayasan juga mengembangkan berbagai usaha produktif dengan memanfaatkan tanah hibah yang dimiliki. Berdasarkan hasil observasi, sebagian lahan digunakan untuk kegiatan pertanian, gudang pengeringan padi, serta fasilitas penggilingan padi yang menjadi sumber pendapatan yayasan.

Pengurus yayasan menjelaskan:

*"Tanah hibah tidak hanya kami gunakan untuk bangunan pendidikan, tetapi juga untuk pertanian dan penggilingan padi agar dapat membantu kebutuhan operasional pesantren."*³

Hasil observasi menunjukkan bahwa usaha produktif tersebut tidak hanya memberikan manfaat ekonomi bagi yayasan, tetapi juga menjadi

² Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd

³ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

sarana praktik bagi santri dalam mempelajari bidang pertanian dan kewirausahaan.

Dokumentasi berupa foto lahan pertanian, gudang, dan tempat penggilingan padi menunjukkan bahwa tanah hibah telah dimanfaatkan secara produktif untuk mendukung keberlanjutan program pendidikan di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, implementasi strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Hal tersebut terlihat dari adanya pengalokasian sumber daya yang baik, pemanfaatan tanah sesuai fungsi, pengelolaan keuangan yang bertahap, pemeliharaan aset secara berkelanjutan, pelibatan santri dan masyarakat, serta pengembangan usaha produktif yang memberikan manfaat bagi yayasan maupun masyarakat sekitar.

3. Evaluasi Strategi Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

Evaluasi strategi merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan strategi pengelolaan tanah hibah yang telah diterapkan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Melalui proses evaluasi, yayasan dapat mengetahui sejauh mana tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai, mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan dalam pengelolaan, mengetahui berbagai kendala yang dihadapi, serta menyusun langkah perbaikan untuk meningkatkan efektivitas

pengelolaan tanah hibah pada masa yang akan datang. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, evaluasi strategi pengelolaan tanah hibah dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Pengukuran Pencapaian Tujuan

Berdasarkan hasil observasi, strategi pengelolaan tanah hibah yang diterapkan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah menunjukkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Tanah hibah yang sebelumnya belum dimanfaatkan secara optimal kini telah berkembang menjadi berbagai fasilitas pendidikan dan usaha produktif yang memberikan manfaat bagi yayasan maupun masyarakat sekitar.

Pengurus yayasan menjelaskan bahwa pemanfaatan tanah hibah dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan yayasan.

*"Alhamdulillah, setiap tahun ada perkembangan. Awalnya hanya beberapa bangunan, sekarang sudah bertambah ruang kelas, asrama, dan lahan pertanian yang terus kami kembangkan."*⁴

Berdasarkan dokumentasi pembangunan, peneliti memperoleh bukti bahwa telah dibangun ruang kelas RA, MI, MTs, asrama santri, gudang pengeringan padi, tempat penggilingan padi, serta fasilitas pendukung lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar tujuan pengelolaan tanah hibah telah berhasil diwujudkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

⁴ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa strategi yang diterapkan yayasan telah memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan lembaga pendidikan, peningkatan pelayanan kepada santri, serta pemberdayaan ekonomi pesantren.

b. Evaluasi Kinerja Pengelolaan

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, pelaksanaan strategi pengelolaan tanah hibah menunjukkan berbagai kelebihan yang mendukung keberhasilan pengelolaan aset yayasan.

Salah satu kelebihan utama adalah adanya sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi dalam mengelola tanah hibah. Pengurus yayasan tidak hanya bertanggung jawab terhadap pembangunan fasilitas pendidikan, tetapi juga mengembangkan berbagai usaha produktif sebagai sumber pendapatan yayasan.

Salah satu pengurus menyampaikan:

"Tim kami sangat berpengalaman dalam hal pengelolaan aset, baik pembangunan fasilitas maupun usaha produktif. Kami juga melibatkan santri agar mereka memperoleh pengalaman di bidang pertanian dan kewirausahaan."⁵

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan adanya kerja sama yang baik dengan pemerintah, masyarakat, alumni, serta para donatur. Kerja sama tersebut memberikan dukungan berupa bantuan dana, material bangunan, maupun pelatihan yang sangat membantu dalam pengembangan tanah hibah.

⁵ Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

Pengurus yayasan menjelaskan:

"Kami memiliki berbagai mitra yang mendukung, baik dalam hal pendanaan maupun pelatihan teknis. Kerja sama ini sangat membantu pengembangan tanah hibah."⁶

Berdasarkan hasil observasi, kerja sama tersebut memberikan dampak positif terhadap percepatan pembangunan berbagai fasilitas pendidikan dan pengembangan usaha produktif di lingkungan pesantren.

Meskipun demikian, hasil evaluasi juga menunjukkan beberapa kelemahan dalam pengelolaan tanah hibah. Salah satu kelemahan yang masih dihadapi adalah keterbatasan pengalaman pengurus dalam pengelolaan lahan berskala luas, khususnya yang berkaitan dengan teknologi pertanian modern dan pengembangan usaha yang lebih profesional.

Salah satu pengurus menyampaikan:

"Kami memang sudah terbiasa mengelola kegiatan pesantren, tetapi untuk pengelolaan tanah dalam skala luas kami masih belajar. Kami masih membutuhkan pelatihan dan pendampingan."⁷

Selain itu, koordinasi internal antar pengurus belum sepenuhnya berjalan optimal sehingga pada beberapa kegiatan masih ditemukan keterlambatan dalam pelaksanaan program.

⁶Wawancara dengan Bapak H. Abdul latif S.Pd (Sekretaris Yayasan Pondok Pesantren Nursussalam), pada Tanggal 30 Maret 2023

⁷ Hasil wawancara dengan Bapak Nasrullah S. Pd selaku ketua 1 Yayasan Ponpes Nursussalam, pada Tanggal 3 April 2023.

Salah satu pengurus menjelaskan:

"Kadang-kadang terjadi miskomunikasi. Pembagian tugas belum sepenuhnya jelas sehingga ada beberapa pekerjaan yang terlambat diselesaikan."⁸

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bahwa secara umum kinerja pengelolaan tanah hibah telah berjalan dengan baik, namun masih diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia serta penguatan koordinasi antar pengurus agar pelaksanaan strategi menjadi lebih efektif.

c. Umpan Balik dari Stakeholder

Berdasarkan hasil wawancara, masyarakat, wali santri, serta tokoh masyarakat memberikan tanggapan yang positif terhadap pengelolaan tanah hibah oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Keberadaan fasilitas pendidikan yang terus berkembang dinilai memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat, terutama dalam meningkatkan akses pendidikan bagi anak-anak di sekitar pesantren.

Selain itu, masyarakat juga merasa dilibatkan dalam proses pembangunan melalui kegiatan gotong royong sehingga tercipta hubungan yang harmonis antara yayasan dengan masyarakat sekitar.

Salah satu pengurus menjelaskan:

"Kami selalu mengajak masyarakat bermusyawarah dan ikut bergotong royong. Alhamdulillah mereka sangat mendukung karena pembangunan ini juga bermanfaat untuk masyarakat."⁹

⁸ Hasil wawancara dengan Bapak Nasrullah S. Pd selaku ketua 1 Yayasan Ponpes Nurussalam, pada Tanggal 3 April 2023.

⁹ Wawancara dengan Bapak Ajidan Talib S. Ag (Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren

Berdasarkan hasil observasi, keterlibatan masyarakat dalam pembangunan menunjukkan bahwa strategi pengelolaan tanah hibah telah memperoleh dukungan yang baik dari berbagai pihak. Dukungan tersebut menjadi modal penting bagi yayasan dalam mengembangkan aset yang dimiliki secara berkelanjutan.

d. Pemantauan Berkelanjutan

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, yayasan secara rutin melakukan pemantauan terhadap seluruh kegiatan pengelolaan tanah hibah. Pemantauan dilakukan untuk memastikan bahwa pembangunan berjalan sesuai rencana serta mengidentifikasi berbagai kendala yang dihadapi selama pelaksanaan strategi.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa salah satu hambatan utama adalah keterbatasan sumber daya keuangan. Pembangunan fasilitas pendidikan maupun pengembangan usaha produktif membutuhkan biaya yang cukup besar sehingga seluruh pembangunan harus dilakukan secara bertahap.

Selain keterbatasan dana, pengurus juga mengakui masih terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki keahlian khusus dalam bidang pertanian modern, pembangunan infrastruktur, dan pengelolaan usaha produktif.

Pengurus menjelaskan:

"Kami masih membutuhkan tenaga yang benar-benar memahami pertanian modern dan pengelolaan usaha supaya hasilnya bisa lebih maksimal."¹⁰

Hambatan lain yang dihadapi adalah proses administrasi pembangunan yang cukup panjang, keterbatasan teknologi pertanian, serta perubahan cuaca yang memengaruhi hasil pertanian yang dikelola yayasan.

Meskipun demikian, hasil pemantauan menunjukkan bahwa aspek legalitas tanah telah dikelola dengan sangat baik. Seluruh tanah hibah telah memiliki sertifikat resmi yang diterbitkan oleh Badan Pertanahan Nasional sehingga sampai saat penelitian dilakukan tidak ditemukan adanya sengketa kepemilikan tanah.

Salah satu pengurus menyampaikan:

"Kami sudah mengurus seluruh sertifikat tanah hibah sehingga secara hukum semuanya aman dan tidak ada sengketa."¹¹

Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh, seluruh dokumen kepemilikan tanah tersimpan dengan baik sebagai bentuk perlindungan terhadap aset yayasan.

e. Perbaikan dan Penyempurnaan Strategi

Berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan, Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam terus melakukan berbagai upaya

¹⁰Hasil wawancara dengan Bapak Nasrullah S. Pd selaku ketua 1 Yayasan Ponpes Nurussalam, pada Tanggal 3 April 2023.

¹¹ Wawancara dengan Bapak Ajidan Talib S. Ag (Pimpinan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam), pada Tanggal 13 April 2023.

perbaikan terhadap strategi pengelolaan tanah hibah. Perbaikan tersebut dilakukan dengan meningkatkan koordinasi antar pengurus, memperluas jaringan kerja sama dengan pemerintah, alumni, dan masyarakat, serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui berbagai pelatihan.

Selain itu, yayasan juga berupaya mengembangkan pemanfaatan tanah hibah agar tidak hanya berfokus pada pembangunan sarana pendidikan, tetapi juga mampu meningkatkan usaha produktif yang dapat mendukung kemandirian ekonomi pesantren.

Berdasarkan hasil observasi, pengurus telah menyusun rencana pengembangan lanjutan berupa pembangunan ruang perkantoran, perpustakaan, mushala, ruang organisasi santri, dapur umum, serta pengembangan sektor pertanian dan peternakan. Rencana tersebut menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan tidak hanya berfungsi untuk menilai keberhasilan program, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun strategi pengembangan pada masa mendatang.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah berjalan dengan baik dan mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun masih terdapat beberapa kendala, yayasan terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan sehingga pengelolaan tanah hibah dapat memberikan manfaat yang lebih besar

bagi pengembangan pendidikan, pemberdayaan ekonomi, dan kesejahteraan masyarakat.

C. Pembahasan

Perumusan strategi merupakan tahapan awal dalam proses manajemen strategis yang berfungsi sebagai landasan arah kebijakan organisasi. Dalam konteks pengelolaan tanah hibah oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam, strategi yang dirumuskan mencerminkan pendekatan yang cukup terstruktur dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan yayasan, serta kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan aset hibah tersebut.

1. Analisis Perumusan Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

a. Penentuan Tujuan dan Kebutuhan

Penentuan tujuan dan kebutuhan merupakan tahap awal dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan menetapkan tujuan pemanfaatan tanah hibah berdasarkan kebutuhan nyata lembaga, yaitu mendukung pengembangan pendidikan melalui pembangunan ruang kelas, asrama santri, serta fasilitas penunjang lainnya. Setelah kebutuhan utama tersebut mulai terpenuhi, yayasan mengembangkan pemanfaatan tanah untuk kegiatan produktif yang dapat menunjang kemandirian ekonomi pesantren. Penetapan prioritas tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah dilakukan secara bertahap sesuai dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan yayasan sehingga setiap program yang dilaksanakan memiliki arah yang jelas dan terukur.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan kajian teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa langkah pertama dalam perumusan strategi adalah menentukan tujuan dan kebutuhan organisasi. Pada tahap ini, yayasan harus mengidentifikasi tujuan pemanfaatan tanah hibah sesuai dengan visi dan misi lembaga, baik untuk pembangunan fasilitas pendidikan, rumah ibadah, kegiatan ekonomi, maupun kegiatan sosial lainnya. Tujuan yang jelas menjadi dasar dalam menentukan bentuk pemanfaatan tanah sehingga seluruh aset dapat digunakan secara efektif dan memberikan manfaat bagi pesantren maupun masyarakat sekitar. Dengan demikian, penentuan tujuan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan program, tetapi juga sebagai dasar dalam menentukan skala prioritas pengembangan tanah hibah.

Apabila dikaitkan dengan teori manajemen strategi yang dikemukakan oleh David dan David, kondisi tersebut menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah melaksanakan salah satu tahapan penting dalam perumusan strategi (*strategy formulation*), yaitu menetapkan tujuan jangka panjang sebelum menentukan tindakan yang akan dilakukan. Perumusan strategi yang diawali dengan penentuan tujuan akan memudahkan organisasi dalam mengarahkan seluruh sumber daya agar bergerak menuju sasaran yang sama. Oleh karena itu, keberhasilan suatu strategi sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan yang ingin dicapai sejak awal proses perencanaan.

Menurut analisis peneliti, keputusan yayasan untuk memprioritaskan pembangunan fasilitas pendidikan menunjukkan bahwa

pengelolaan tanah hibah berorientasi pada kebutuhan utama lembaga, bukan semata-mata pada kepentingan ekonomi. Hal ini mencerminkan bahwa pengurus memahami fungsi tanah hibah sebagai aset yang harus memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi keberlangsungan pendidikan Islam. Strategi yang diterapkan juga menunjukkan adanya prinsip efektivitas dan efisiensi karena pembangunan dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan keuangan yayasan. Pendekatan tersebut mampu mengurangi risiko terhentinya pembangunan akibat keterbatasan dana sekaligus menjaga kesinambungan program pengembangan pesantren.

Selain itu, penentuan tujuan yang dilakukan secara bertahap memperlihatkan adanya kemampuan pengurus dalam menyusun skala prioritas berdasarkan kondisi riil organisasi. Yayasan tidak memaksakan seluruh rencana pembangunan dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan, melainkan mendahulukan program yang memiliki tingkat urgensi paling tinggi. Strategi seperti ini menunjukkan adanya keseimbangan antara idealisme pengembangan lembaga dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki sehingga pemanfaatan tanah hibah dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penentuan tujuan dan kebutuhan menjadi fondasi utama dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Kejelasan tujuan, kesesuaian dengan visi dan misi lembaga, serta penetapan skala prioritas yang realistis menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan pengelolaan tanah hibah

sehingga aset tersebut mampu memberikan manfaat bagi pengembangan pendidikan, pemberdayaan ekonomi, dan keberlanjutan yayasan.

b. Analisis Potensi Tanah Hibah

Analisis potensi tanah hibah merupakan tahapan penting dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebelum menentukan bentuk pemanfaatan tanah, yayasan terlebih dahulu melakukan identifikasi terhadap kondisi lahan secara menyeluruh. Analisis tersebut dilakukan melalui peninjauan langsung ke lokasi untuk mengetahui karakteristik fisik tanah, luas lahan, aksesibilitas, serta peluang pemanfaatannya bagi kepentingan pendidikan maupun kegiatan ekonomi produktif. Berdasarkan hasil analisis tersebut, yayasan menetapkan sebagian lahan untuk pembangunan sarana pendidikan, seperti ruang kelas dan asrama santri, sedangkan sebagian lainnya dimanfaatkan sebagai lahan pertanian serta pengembangan unit usaha produktif yang dapat menunjang kemandirian ekonomi pesantren.

Proses analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa setiap keputusan mengenai pemanfaatan tanah hibah didasarkan pada kondisi nyata di lapangan, bukan sekadar perkiraan atau pertimbangan subjektif. Yayasan mempertimbangkan letak tanah yang strategis, kemudahan akses menuju lokasi, kondisi fisik lahan yang layak untuk pembangunan, serta potensi lahan yang dapat dikembangkan sebagai sektor pertanian produktif. Dengan adanya analisis tersebut, pemanfaatan tanah hibah menjadi lebih

terarah karena setiap bidang tanah telah memiliki fungsi yang disesuaikan dengan karakteristik dan potensi yang dimiliki.

Temuan penelitian tersebut sejalan dengan kajian teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa setelah tujuan pengelolaan ditetapkan, langkah berikutnya dalam perumusan strategi adalah melakukan analisis potensi tanah. Analisis ini meliputi tiga aspek utama, yaitu aspek fisik, aspek hukum, dan aspek sosial. Aspek fisik berkaitan dengan kondisi tanah, luas lahan, kualitas tanah, topografi, serta akses menuju lokasi yang akan menentukan jenis pemanfaatan yang paling sesuai. Aspek hukum berkaitan dengan status kepemilikan dan legalitas tanah sehingga pengelolaan dapat dilakukan secara aman dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sementara itu, aspek sosial berkaitan dengan posisi tanah terhadap lingkungan masyarakat serta manfaat yang dapat diberikan kepada masyarakat sekitar. Melalui analisis terhadap ketiga aspek tersebut, yayasan dapat menyusun strategi pemanfaatan tanah hibah secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam proses pengelolaan tanah hibah. Pengurus tidak hanya memperhatikan kondisi fisik lahan sebagai dasar pembangunan fasilitas pendidikan, tetapi juga mempertimbangkan manfaat ekonomi melalui pengembangan lahan pertanian. Di sisi lain, perhatian terhadap aspek legalitas tanah menjadi bukti bahwa yayasan menyadari pentingnya kepastian hukum dalam

menjaga keberlangsungan aset yang dimiliki. Dengan demikian, analisis potensi tanah tidak hanya berfungsi untuk menentukan lokasi pembangunan, tetapi juga menjadi dasar dalam meminimalkan risiko yang dapat menghambat proses pengelolaan di masa mendatang.

Ditinjau dari perspektif manajemen strategi yang dikemukakan oleh David dan David, analisis potensi tanah merupakan bagian dari proses perumusan strategi (strategy formulation) yang menekankan pentingnya analisis terhadap kondisi internal organisasi sebelum menentukan langkah strategis. Organisasi perlu memahami seluruh sumber daya yang dimiliki agar mampu menyusun strategi yang realistis dan sesuai dengan kapasitas yang ada. Dalam konteks penelitian ini, tanah hibah merupakan salah satu aset strategis yang harus dianalisis secara komprehensif sehingga pemanfaatannya dapat memberikan manfaat maksimal bagi perkembangan yayasan.

Menurut analisis peneliti, keberhasilan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dalam mengidentifikasi potensi tanah hibah menunjukkan bahwa pengurus memiliki kemampuan dalam melihat tanah hibah sebagai aset produktif, bukan sekadar aset yang dimiliki. Pemanfaatan tanah untuk dua fungsi utama, yaitu sebagai sarana pendidikan dan sebagai lahan usaha produktif, mencerminkan adanya orientasi jangka panjang dalam pengelolaan aset. Strategi tersebut memberikan manfaat ganda karena selain meningkatkan kualitas layanan pendidikan, tanah hibah juga berpotensi

menghasilkan sumber pendapatan yang dapat mendukung keberlangsungan operasional pesantren.

Lebih lanjut, analisis potensi tanah yang dilakukan secara langsung di lapangan menunjukkan bahwa proses perencanaan yayasan telah menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential principle*) dalam pengambilan keputusan. Pendekatan tersebut sangat penting karena setiap bidang tanah memiliki karakteristik yang berbeda sehingga memerlukan bentuk pemanfaatan yang berbeda pula. Apabila pemanfaatan tanah tidak didasarkan pada analisis yang tepat, maka terdapat kemungkinan terjadinya ketidaksesuaian antara fungsi lahan dengan kondisi fisiknya, yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas pengelolaan aset.

Selain memberikan manfaat bagi pengembangan internal yayasan, strategi analisis potensi tanah juga memiliki dampak sosial yang positif. Pemanfaatan lahan pertanian tidak hanya mendukung kebutuhan ekonomi pesantren, tetapi juga membuka peluang bagi masyarakat sekitar untuk ikut terlibat dalam berbagai kegiatan produktif. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam tidak hanya berorientasi pada kepentingan lembaga, tetapi juga mengandung nilai pemberdayaan masyarakat yang sejalan dengan fungsi sosial lembaga pendidikan Islam.

Dengan demikian, analisis potensi tanah hibah merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Analisis yang dilakukan

secara komprehensif terhadap aspek fisik, hukum, dan sosial telah membantu yayasan dalam menentukan bentuk pemanfaatan tanah yang tepat, sehingga tanah hibah dapat dikelola secara optimal, memberikan manfaat yang berkelanjutan, serta mendukung pengembangan pendidikan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat.

c. Pelibatan Stakeholder

Pelibatan stakeholder merupakan salah satu unsur penting dalam proses perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan strategi tidak hanya dilakukan oleh pengurus yayasan, tetapi juga melibatkan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap pengembangan pesantren. Keterlibatan tersebut diwujudkan melalui musyawarah yang melibatkan pengurus yayasan, tokoh masyarakat, wali santri, perangkat desa, serta masyarakat sekitar. Melalui forum tersebut, berbagai pihak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, masukan, maupun saran terkait rencana pemanfaatan tanah hibah sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil kesepakatan bersama.

Pelaksanaan musyawarah tersebut menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menerapkan prinsip partisipatif dalam proses perumusan strategi. Setiap rencana pembangunan maupun pengembangan tanah hibah disampaikan secara terbuka kepada pihak-pihak yang berkepentingan sehingga tercipta komunikasi yang baik antara yayasan dengan masyarakat. Keterbukaan tersebut tidak hanya memperkuat

dukungan terhadap program yang direncanakan, tetapi juga mampu meminimalkan potensi kesalahpahaman ataupun konflik yang mungkin muncul dalam proses pemanfaatan tanah hibah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan kajian teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa keterlibatan stakeholder merupakan salah satu langkah penting dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah. Teori tersebut menyebutkan bahwa penyusunan strategi tidak dapat dilakukan secara sepihak, tetapi harus melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pengurus yayasan, pengelola pesantren, ahli hukum dan pertanahan, serta masyarakat sekitar. Keterlibatan berbagai pihak tersebut bertujuan untuk memperoleh masukan yang komprehensif, memastikan bahwa strategi yang disusun sesuai dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat, serta meningkatkan dukungan terhadap pelaksanaan program pengelolaan tanah hibah.

Dalam perspektif manajemen strategi, David dan David menjelaskan bahwa keberhasilan suatu strategi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun komunikasi dan kerja sama dengan pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap organisasi. Keterlibatan stakeholder menjadi bagian penting dalam proses perumusan strategi karena mampu memperkaya informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Semakin banyak pihak yang dilibatkan, maka semakin besar

peluang organisasi untuk menghasilkan strategi yang realistis, dapat diterima oleh berbagai pihak, serta lebih mudah diimplementasikan.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian, pelibatan stakeholder yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa yayasan tidak hanya berorientasi pada kepentingan internal lembaga, tetapi juga memperhatikan kepentingan masyarakat sekitar. Keterlibatan tokoh masyarakat, wali santri, dan perangkat desa menjadi bukti bahwa yayasan berupaya membangun hubungan yang harmonis dengan lingkungan sekitar. Pendekatan ini sangat penting mengingat keberadaan pesantren merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat sehingga setiap kebijakan yang diambil perlu mempertimbangkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat.

Menurut analisis peneliti, keterlibatan stakeholder dalam proses perumusan strategi memberikan dampak yang sangat positif terhadap keberhasilan pengelolaan tanah hibah. Melalui musyawarah, yayasan memperoleh berbagai informasi dan masukan yang dapat dijadikan dasar dalam menentukan bentuk pemanfaatan tanah yang paling sesuai. Selain itu, partisipasi masyarakat sejak tahap perencanaan juga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap program yang dijalankan. Kondisi tersebut mendorong masyarakat untuk ikut menjaga, mendukung, bahkan berpartisipasi secara langsung dalam pembangunan maupun pengembangan fasilitas yang berada di atas tanah hibah.

Lebih lanjut, keterlibatan stakeholder juga mencerminkan penerapan nilai-nilai musyawarah yang menjadi salah satu prinsip penting dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam. Keputusan yang dihasilkan melalui musyawarah cenderung lebih mudah diterima oleh seluruh pihak karena merupakan hasil kesepakatan bersama, bukan keputusan yang bersifat sepihak. Dengan demikian, potensi terjadinya penolakan atau konflik sosial dalam pemanfaatan tanah hibah dapat diminimalkan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan yayasan tidak hanya mempertimbangkan aspek manajerial, tetapi juga mengedepankan nilai-nilai kebersamaan, keterbukaan, dan tanggung jawab sosial.

Selain memberikan manfaat dalam proses pengambilan keputusan, pelibatan stakeholder juga menjadi modal sosial yang sangat penting bagi keberlanjutan pengelolaan tanah hibah. Dukungan masyarakat, alumni, tokoh agama, serta pemerintah desa akan mempermudah yayasan dalam memperoleh bantuan, baik dalam bentuk tenaga, material, maupun dukungan moral untuk pengembangan pesantren di masa mendatang. Oleh karena itu, hubungan yang telah terjalin melalui proses musyawarah perlu terus dipertahankan agar tercipta sinergi yang berkelanjutan antara yayasan dan seluruh pemangku kepentingan.

Dengan demikian, pelibatan stakeholder dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah dilaksanakan sesuai dengan konsep manajemen strategi dan teori yang dikemukakan pada Bab II. Keterlibatan berbagai pihak dalam proses

musyawarah mampu menghasilkan strategi yang lebih komprehensif, meningkatkan dukungan masyarakat, memperkuat hubungan antara yayasan dengan lingkungan sekitar, serta menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan pengelolaan tanah hibah secara berkelanjutan.

d. Penyusunan Rencana Jangka Panjang

Penyusunan rencana jangka panjang merupakan bagian penting dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, tetapi juga menyusun perencanaan pengembangan tanah hibah secara bertahap dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan dan sumber daya yang dimiliki. Pengembangan tersebut dimulai dari pembangunan fasilitas yang menjadi kebutuhan utama, seperti ruang kelas dan asrama santri, kemudian dilanjutkan dengan pembangunan fasilitas pendukung lainnya, seperti mushala, perpustakaan, ruang perkantoran, serta pengembangan lahan pertanian dan unit usaha produktif. Pola pembangunan secara bertahap tersebut menunjukkan bahwa yayasan memiliki arah pengembangan yang jelas dan berorientasi pada keberlanjutan lembaga.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa penyusunan rencana jangka panjang disertai dengan upaya membuka berbagai sumber pendanaan. Yayasan tidak hanya mengandalkan dana internal, tetapi juga membangun kerja sama dengan masyarakat, alumni, donatur, dan berbagai

pihak lainnya. Bentuk dukungan yang diterima tidak hanya berupa bantuan dana, tetapi juga material bangunan, tenaga, maupun partisipasi dalam kegiatan gotong royong. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan tanah hibah dilakukan melalui pendekatan kolaboratif sehingga beban pembangunan tidak hanya ditanggung oleh yayasan, melainkan menjadi tanggung jawab bersama seluruh pihak yang memiliki kepedulian terhadap perkembangan pesantren.

Temuan penelitian tersebut sejalan dengan kajian teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa penyusunan rencana jangka panjang merupakan salah satu tahapan penting dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa rencana jangka panjang harus mencakup pengembangan fasilitas, kegiatan ekonomi, serta aspek keberlanjutan. Pengembangan fasilitas dilakukan untuk memenuhi kebutuhan lembaga pada masa sekarang maupun masa yang akan datang, sedangkan pengembangan kegiatan ekonomi bertujuan menciptakan sumber pendapatan yang dapat mendukung operasional lembaga. Selain itu, aspek keberlanjutan menjadi perhatian penting agar pemanfaatan tanah hibah tetap memberikan manfaat dalam jangka panjang tanpa mengabaikan kondisi lingkungan maupun kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan teori manajemen strategi yang dikemukakan oleh David dan David, penyusunan strategi tidak hanya berorientasi pada penyelesaian masalah yang sedang dihadapi organisasi, tetapi juga harus mampu mengantisipasi berbagai kebutuhan dan tantangan di masa depan.

Organisasi yang memiliki rencana jangka panjang akan lebih mudah menentukan prioritas program, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Oleh karena itu, penyusunan rencana jangka panjang merupakan salah satu indikator penting yang menunjukkan kualitas perumusan strategi suatu organisasi.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian, Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah menunjukkan adanya perencanaan yang sistematis dalam pengelolaan tanah hibah. Hal tersebut terlihat dari adanya tahapan pembangunan yang disusun berdasarkan skala prioritas dan kemampuan keuangan yayasan. Pembangunan tidak dilakukan secara sekaligus, melainkan melalui beberapa tahap yang saling berkesinambungan. Strategi tersebut mencerminkan adanya prinsip efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sehingga setiap pembangunan yang dilakukan benar-benar memberikan manfaat sesuai kebutuhan lembaga.

Menurut analisis peneliti, penyusunan rencana jangka panjang yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah tidak hanya berorientasi pada pemanfaatan aset, tetapi juga diarahkan untuk membangun keberlanjutan lembaga pendidikan. Tanah hibah dipandang sebagai aset strategis yang memiliki potensi besar untuk mendukung perkembangan pesantren apabila dikelola melalui perencanaan yang matang. Oleh karena itu, setiap program

pembangunan disusun secara bertahap agar tetap dapat berjalan meskipun yayasan menghadapi keterbatasan dana dan sumber daya.

Lebih lanjut, strategi pembangunan secara bertahap merupakan keputusan yang tepat karena mampu menjaga stabilitas keuangan yayasan. Apabila seluruh rencana pembangunan dipaksakan untuk dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan, maka terdapat risiko terganggunya operasional pesantren akibat keterbatasan anggaran. Sebaliknya, dengan menerapkan sistem prioritas, yayasan dapat memastikan bahwa kebutuhan yang paling mendesak dapat dipenuhi terlebih dahulu, sementara program lainnya tetap direncanakan untuk direalisasikan pada tahap berikutnya. Pendekatan seperti ini mencerminkan kemampuan pengurus dalam menerapkan prinsip manajemen yang rasional dan berorientasi pada keberlanjutan.

Di sisi lain, keterlibatan masyarakat, alumni, dan para donatur dalam mendukung pembangunan menunjukkan bahwa rencana jangka panjang yang disusun yayasan memperoleh tingkat kepercayaan yang tinggi dari berbagai pihak. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi. Semakin besar dukungan yang diberikan oleh para pemangku kepentingan, maka semakin besar pula peluang yayasan untuk mewujudkan seluruh rencana pengembangan yang telah disusun.

Berdasarkan hasil penelitian, teori yang digunakan, dan analisis peneliti, dapat dipahami bahwa penyusunan rencana jangka panjang di

Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah dilaksanakan secara sistematis dan berorientasi pada keberlanjutan. Perencanaan yang disusun berdasarkan skala prioritas, kemampuan sumber daya, serta dukungan dari berbagai pihak menjadi faktor penting dalam mewujudkan pengelolaan tanah hibah yang efektif. Dengan adanya rencana jangka panjang tersebut, pemanfaatan tanah hibah tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan lembaga pada masa sekarang, tetapi juga menjadi landasan bagi pengembangan pendidikan, pemberdayaan ekonomi, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat pada masa yang akan datang.

e. Penyusunan Kebijakan dan Legalitas

Penyusunan kebijakan dan legalitas merupakan tahap akhir dalam proses perumusan strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan telah menyusun berbagai kebijakan internal yang menjadi pedoman dalam pengelolaan tanah hibah. Kebijakan tersebut diwujudkan melalui pembentukan tim pengelola aset yang terdiri atas pengurus yayasan, tenaga pendidik, dan tokoh masyarakat. Pembentukan tim ini bertujuan untuk membagi tugas dan tanggung jawab secara jelas sehingga setiap proses, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga pemeliharaan tanah hibah dapat berjalan secara terkoordinasi. Pembagian tugas yang jelas juga mampu meminimalkan terjadinya tumpang tindih kewenangan sehingga proses pengelolaan menjadi lebih efektif dan terarah.

Selain penyusunan kebijakan internal, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam memberikan perhatian yang besar terhadap aspek legalitas tanah hibah. Seluruh tanah hibah yang dikelola telah memiliki sertifikat resmi yang diterbitkan oleh Badan Pertanahan Nasional (BPN). Kepemilikan sertifikat tersebut memberikan kepastian hukum terhadap status tanah sehingga yayasan memiliki dasar hukum yang kuat dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan menjaga aset yang dimiliki. Legalitas yang jelas juga menjadi bentuk perlindungan terhadap kemungkinan terjadinya sengketa kepemilikan tanah di masa yang akan datang.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan kajian teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa salah satu langkah penting dalam perumusan strategi pengelolaan tanah hibah adalah penyusunan kebijakan dan regulasi internal. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa yayasan perlu menetapkan prosedur pengelolaan tanah, sistem pemeliharaan aset, mekanisme distribusi hasil apabila tanah dimanfaatkan untuk kegiatan ekonomi, serta menerapkan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam setiap kegiatan pengelolaan. Kebijakan yang disusun secara sistematis akan menjadi pedoman bagi seluruh pihak yang terlibat sehingga proses pengelolaan tanah hibah dapat berlangsung secara profesional, tertib, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, teori pada Bab II juga menekankan pentingnya aspek hukum dalam pengelolaan tanah hibah. Status kepemilikan yang jelas

merupakan salah satu syarat utama agar tanah hibah dapat dimanfaatkan secara optimal tanpa menimbulkan persoalan hukum di kemudian hari. Dengan adanya legalitas yang sah, yayasan memiliki kepastian dalam mengembangkan aset, mengajukan bantuan pembangunan, maupun menjalin kerja sama dengan berbagai pihak. Oleh karena itu, legalitas bukan hanya merupakan persyaratan administratif, tetapi juga menjadi bagian dari strategi dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan aset.

Apabila dikaitkan dengan teori manajemen strategi yang dikemukakan oleh David dan David, penyusunan kebijakan internal merupakan salah satu bentuk implementasi dari proses perumusan strategi yang bertujuan menciptakan sistem kerja yang terarah. Organisasi yang memiliki kebijakan yang jelas akan lebih mudah mengoordinasikan seluruh aktivitas karena setiap individu memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawabnya masing-masing. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki kebijakan yang jelas berpotensi mengalami ketidakteraturan dalam pelaksanaan program sehingga tujuan organisasi sulit dicapai secara optimal.

Menurut analisis peneliti, pembentukan tim pengelola aset oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menunjukkan adanya kesadaran bahwa pengelolaan tanah hibah merupakan tanggung jawab bersama yang memerlukan koordinasi antarpengurus. Pembagian tugas yang dilakukan tidak hanya meningkatkan efektivitas kerja, tetapi juga memperkuat sistem pengawasan karena setiap bagian memiliki tanggung jawab yang berbeda

namun saling melengkapi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa yayasan telah menerapkan prinsip organisasi yang baik dalam mengelola aset hibah.

Di sisi lain, keberhasilan yayasan dalam menyelesaikan seluruh legalitas tanah hibah merupakan salah satu bentuk pengelolaan aset yang profesional. Banyak lembaga pendidikan menghadapi permasalahan sengketa tanah akibat belum selesainya administrasi pertanahan. Namun, kondisi tersebut tidak ditemukan pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam karena seluruh tanah hibah telah memiliki sertifikat resmi. Hal ini menunjukkan bahwa pengurus tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik, tetapi juga memperhatikan aspek perlindungan hukum terhadap aset yang dimiliki.

Lebih lanjut, keberadaan kebijakan internal dan legalitas yang jelas memberikan dampak positif terhadap keberlangsungan pengelolaan tanah hibah. Dengan adanya pedoman kerja yang terstruktur, setiap kegiatan pembangunan maupun pemanfaatan lahan dapat dilaksanakan sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Sementara itu, kepastian hukum memberikan rasa aman bagi yayasan dalam mengembangkan berbagai program pendidikan dan usaha produktif di atas tanah hibah tanpa adanya kekhawatiran terhadap permasalahan kepemilikan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian, teori yang digunakan, dan analisis peneliti, dapat dipahami bahwa penyusunan kebijakan dan legalitas di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah dilaksanakan secara sistematis dan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen strategi.

Pembentukan kebijakan internal, pembagian tugas yang jelas, penerapan prinsip akuntabilitas, serta penyelesaian legalitas seluruh tanah hibah menjadi faktor yang memperkuat efektivitas pengelolaan aset yayasan. Dengan demikian, kebijakan dan legalitas tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mewujudkan pengelolaan tanah hibah yang profesional, berkelanjutan, dan mampu memberikan manfaat bagi pengembangan pendidikan serta kesejahteraan masyarakat.

2. Analisis Implementasi Perumusan Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

a. Pengalokasian Sumber Daya

Pengalokasian sumber daya merupakan tahap awal dalam implementasi strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan telah mengalokasikan berbagai sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, sumber daya keuangan, maupun sarana pendukung, sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan program. Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing pengurus sehingga proses pembangunan, administrasi, dan pengawasan dapat berjalan secara terkoordinasi. Selain itu, pendanaan pembangunan tidak hanya bersumber dari dana internal yayasan, tetapi juga berasal dari masyarakat, alumni, donatur, dan bantuan pemerintah.

Temuan tersebut sesuai dengan teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa implementasi strategi diawali dengan pengalokasian sumber daya secara efektif. Pengalokasian tersebut meliputi penyediaan dana, tenaga kerja, bahan bangunan, serta berbagai sarana pendukung yang diperlukan agar strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan dengan baik. Ketersediaan sumber daya menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi strategi.

Menurut analisis peneliti, pengalokasian sumber daya di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah menunjukkan adanya pembagian tugas yang jelas sehingga setiap pengurus memahami tanggung jawabnya masing-masing. Selain itu, kemampuan yayasan dalam memanfaatkan berbagai sumber pendanaan menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah tidak hanya mengandalkan kemampuan internal, tetapi juga didukung oleh partisipasi berbagai pihak. Hal ini menjadi salah satu faktor yang memperlancar pelaksanaan pembangunan meskipun dilakukan secara bertahap.

Dengan demikian, pengalokasian sumber daya yang dilakukan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah mendukung implementasi strategi pengelolaan tanah hibah secara efektif karena didukung oleh pembagian tugas yang jelas, pengelolaan sumber daya manusia yang baik, serta pendanaan yang berasal dari berbagai sumber.

b. Pemanfaatan Tanah Hibah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah dimanfaatkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan. Sebagian lahan digunakan untuk pembangunan ruang kelas, asrama santri, dan fasilitas pendidikan lainnya, sedangkan sebagian lahan dimanfaatkan sebagai area pertanian dan usaha produktif. Pemanfaatan tersebut dilakukan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan lembaga dan kemampuan keuangan yayasan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa implementasi strategi diwujudkan melalui pembangunan dan pemanfaatan tanah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Tanah hibah dapat dimanfaatkan untuk pembangunan fasilitas pendidikan, kegiatan ekonomi, maupun kegiatan sosial sehingga mampu memberikan manfaat yang optimal bagi lembaga dan masyarakat.

Menurut analisis peneliti, pemanfaatan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah menunjukkan keseimbangan antara fungsi pendidikan dan fungsi ekonomi. Tanah hibah tidak hanya dimanfaatkan sebagai lokasi pembangunan sarana pendidikan, tetapi juga dikembangkan menjadi lahan produktif yang mampu memberikan nilai tambah bagi keberlangsungan operasional pesantren. Strategi tersebut menunjukkan bahwa aset hibah telah dikelola secara produktif dan berorientasi pada keberlanjutan.

Dengan demikian, pemanfaatan tanah hibah telah sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan sehingga mampu memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas pendidikan sekaligus mendukung kemandirian ekonomi yayasan.

c. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan menjadi bagian penting dalam implementasi strategi pengelolaan tanah hibah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menerapkan sistem pendanaan secara bertahap dengan memanfaatkan berbagai sumber pembiayaan, seperti dana internal, bantuan masyarakat, alumni, donatur, dan pemerintah. Penggunaan anggaran diprioritaskan untuk pembangunan fasilitas pendidikan, pengembangan usaha produktif, dan pemeliharaan aset.

Hal tersebut sesuai dengan teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa implementasi strategi memerlukan pengelolaan keuangan yang transparan dan terstruktur. Pengelolaan keuangan yang baik meliputi pencatatan pemasukan dan pengeluaran, penggunaan dana secara efisien, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas agar seluruh kegiatan dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut analisis peneliti, pengelolaan keuangan yang diterapkan yayasan telah mendukung keberlangsungan pembangunan karena penggunaan anggaran disesuaikan dengan skala prioritas. Strategi ini mampu menghindari pemborosan sekaligus memastikan bahwa pembangunan tetap dapat berjalan meskipun dana yang tersedia terbatas.

Dengan demikian, pengelolaan keuangan yang baik menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan implementasi strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam.

d. Pemeliharaan dan Pengawasan Aset

Pemeliharaan dan pengawasan aset merupakan bagian penting dalam implementasi strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yayasan secara rutin melakukan pemeliharaan terhadap bangunan, lahan pertanian, dan fasilitas lainnya agar tetap dapat dimanfaatkan secara optimal. Selain itu, pengurus juga melakukan pengawasan terhadap seluruh aset untuk memastikan penggunaannya tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pemeliharaan tidak hanya dilakukan oleh pengurus, tetapi juga melibatkan masyarakat sekitar melalui kegiatan gotong royong.

Temuan tersebut sejalan dengan teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa setelah pembangunan dilaksanakan, tahap berikutnya adalah pemeliharaan dan pengawasan. Pemeliharaan dilakukan agar kondisi tanah dan fasilitas tetap terjaga, sedangkan pengawasan bertujuan memastikan bahwa seluruh aset dimanfaatkan sesuai dengan fungsi dan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya pemeliharaan yang berkelanjutan, aset yang dimiliki akan memiliki usia manfaat yang lebih panjang.

Menurut analisis peneliti, kegiatan pemeliharaan dan pengawasan yang dilakukan oleh yayasan menunjukkan adanya komitmen dalam menjaga keberlangsungan aset yang telah dibangun. Pengawasan secara

rutin memungkinkan pengurus mendeteksi kerusakan lebih awal sehingga dapat segera dilakukan perbaikan. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam menjaga fasilitas mencerminkan adanya rasa memiliki terhadap keberadaan pesantren, sehingga pemeliharaan aset menjadi tanggung jawab bersama.

Dengan demikian, pemeliharaan dan pengawasan aset telah dilaksanakan dengan baik sehingga tanah hibah beserta seluruh fasilitas yang dibangun tetap terpelihara dan dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan.

e. Pelibatan Santri dan Masyarakat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam melibatkan santri dan masyarakat sekitar. Santri dilibatkan dalam kegiatan pertanian dan usaha produktif sebagai bagian dari pembelajaran praktik, sedangkan masyarakat berpartisipasi dalam pembangunan maupun pemeliharaan fasilitas melalui kegiatan gotong royong. Keterlibatan tersebut memberikan manfaat tidak hanya bagi yayasan, tetapi juga bagi masyarakat yang ikut merasakan dampak dari perkembangan pesantren.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori pada Bab II yang menyatakan bahwa implementasi strategi perlu melibatkan santri dan masyarakat dalam berbagai kegiatan pengelolaan tanah hibah. Pelibatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, menumbuhkan rasa tanggung jawab, memperkuat kerja sama, serta menciptakan hubungan yang harmonis antara pesantren dengan masyarakat sekitar.

Menurut analisis peneliti, keterlibatan santri dalam kegiatan pertanian memberikan pengalaman yang bermanfaat sebagai bekal kehidupan setelah menyelesaikan pendidikan di pesantren. Santri tidak hanya memperoleh ilmu agama, tetapi juga keterampilan praktis yang dapat diterapkan dalam kehidupan bermasyarakat. Sementara itu, partisipasi masyarakat dalam pembangunan menunjukkan adanya dukungan sosial yang kuat terhadap keberadaan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Dukungan tersebut menjadi modal penting dalam mempercepat pembangunan sekaligus mempererat hubungan antara pesantren dan masyarakat.

Dengan demikian, pelibatan santri dan masyarakat menjadi salah satu faktor yang mendukung keberhasilan implementasi strategi pengelolaan tanah hibah karena mampu menciptakan kerja sama, meningkatkan partisipasi, dan memperkuat keberlanjutan program yang dijalankan yayasan.

f. Pengembangan Usaha Produktif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam tidak hanya memanfaatkan tanah hibah untuk pembangunan sarana pendidikan, tetapi juga mengembangkannya sebagai lahan usaha produktif. Sebagian tanah dimanfaatkan untuk kegiatan pertanian, gudang pengeringan padi, dan fasilitas penggilingan padi yang berfungsi sebagai sumber pendapatan yayasan. Usaha tersebut sekaligus menjadi media pembelajaran bagi santri dalam bidang pertanian dan kewirausahaan.

Temuan penelitian tersebut sejalan dengan teori pada Bab II yang menjelaskan bahwa implementasi strategi pengelolaan tanah hibah tidak hanya berfokus pada pembangunan fasilitas, tetapi juga dapat diarahkan pada kegiatan ekonomi yang mampu mendukung keberlangsungan lembaga. Pengembangan usaha produktif menjadi salah satu bentuk optimalisasi pemanfaatan tanah hibah agar mampu memberikan manfaat ekonomi secara berkelanjutan.

Menurut analisis peneliti, strategi pengembangan usaha produktif yang diterapkan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa tanah hibah telah dikelola secara optimal. Aset yang dimiliki tidak hanya menghasilkan manfaat dalam bentuk fasilitas pendidikan, tetapi juga mampu menciptakan sumber pendapatan yang dapat membantu pembiayaan operasional yayasan. Selain meningkatkan kemandirian ekonomi lembaga, usaha produktif tersebut juga memberikan pengalaman nyata kepada santri dalam mengembangkan keterampilan berwirausaha dan mengelola sektor pertanian.

Dengan demikian, pengembangan usaha produktif menjadi salah satu bentuk implementasi strategi yang berhasil karena mampu mengoptimalkan fungsi tanah hibah sebagai aset pendidikan sekaligus aset ekonomi. Pemanfaatan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah memberikan manfaat yang luas bagi lembaga, santri, dan masyarakat sekitar.

3. Analisis Evaluasi Perumusan Tanah Hibah Pada Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam

a. Pengukuran Pencapaian Tujuan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan tanah hibah yang diterapkan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah mampu mencapai sebagian besar tujuan yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan. Tanah hibah yang sebelumnya belum dimanfaatkan secara optimal kini telah berkembang menjadi berbagai fasilitas pendidikan, seperti ruang kelas, asrama santri, serta fasilitas pendukung lainnya. Selain itu, sebagian lahan juga dimanfaatkan untuk kegiatan pertanian, gudang pengeringan padi, dan penggilingan padi yang berfungsi sebagai penunjang kemandirian ekonomi pesantren. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan tanah hibah telah memberikan manfaat nyata bagi peningkatan kualitas pendidikan maupun pemberdayaan ekonomi yayasan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori evaluasi strategi pada Bab II yang menyatakan bahwa pengukuran pencapaian tujuan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana strategi yang telah diterapkan mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan pada tahap perumusan strategi. Keberhasilan suatu strategi dapat dilihat dari tingkat ketercapaian tujuan organisasi melalui hasil nyata yang diperoleh setelah strategi diimplementasikan.

Menurut analisis peneliti, keberhasilan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam dalam mewujudkan pembangunan berbagai fasilitas pendidikan dan usaha produktif menunjukkan bahwa strategi pengelolaan

tanah hibah telah berjalan secara efektif. pengembangan yang jelas membuat setiap program mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi yayasan. Hal ini membuktikan bahwa pengukuran pencapaian tujuan tidak hanya dilihat dari selesainya pembangunan fisik, tetapi juga dari manfaat yang dirasakan oleh lembaga dan masyarakat.

b. Kinerja Pengelolaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam telah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya komitmen pengurus dalam mengelola aset, kerja sama dengan berbagai pihak, serta berkembangnya fasilitas pendidikan dan usaha produktif. Di sisi lain, penelitian juga menemukan beberapa kelemahan, seperti keterbatasan pengalaman pengurus dalam pengelolaan lahan berskala luas, pemanfaatan teknologi pertanian modern, serta koordinasi internal yang belum sepenuhnya optimal.

Temuan tersebut sesuai dengan teori evaluasi strategi pada Bab II yang menjelaskan bahwa evaluasi dilakukan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan pelaksanaan strategi sehingga organisasi dapat melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya menilai keberhasilan program, tetapi juga mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Menurut analisis peneliti, keberhasilan pengelolaan tanah hibah dipengaruhi oleh komitmen pengurus dan dukungan berbagai stakeholder.

Namun demikian, peningkatan kapasitas sumber daya manusia masih menjadi kebutuhan yang harus diprioritaskan agar pengelolaan aset dapat dilakukan secara lebih profesional. Selain itu, penguatan koordinasi antar pengurus juga perlu ditingkatkan sehingga setiap program dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

c. Umpan Balik dari Stakeholder

Hasil penelitian menunjukkan bahwa masyarakat, wali santri, tokoh masyarakat, dan berbagai pihak lainnya memberikan tanggapan yang positif terhadap pengelolaan tanah hibah di Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam. Pengembangan fasilitas pendidikan dinilai memberikan manfaat bagi masyarakat karena mampu meningkatkan akses pendidikan, sementara keterlibatan masyarakat dalam kegiatan gotong royong menciptakan hubungan yang harmonis antara yayasan dan lingkungan sekitar.

Hal tersebut sejalan dengan teori evaluasi strategi pada Bab II yang menyatakan bahwa umpan balik dari stakeholder merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu strategi. Masukan dari berbagai pihak dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui tingkat kepuasan, dukungan, serta efektivitas pelaksanaan program yang telah dijalankan.

Menurut analisis peneliti, tingginya dukungan masyarakat menunjukkan bahwa strategi pengelolaan tanah hibah yang diterapkan yayasan telah mampu membangun kepercayaan publik. Keterbukaan

yayasan dalam melibatkan masyarakat sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan memberikan dampak positif terhadap kelancaran pembangunan. Dengan demikian, hubungan yang baik antara yayasan dan stakeholder menjadi modal sosial yang sangat penting bagi keberlanjutan pengelolaan tanah hibah.

d. Pemantauan Berkelanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam melakukan pemantauan secara berkala terhadap seluruh kegiatan pengelolaan tanah hibah. Pemantauan dilakukan untuk memastikan pembangunan berjalan sesuai rencana, mengidentifikasi hambatan yang muncul, serta menjaga kondisi aset agar tetap memberikan manfaat dalam jangka panjang. Melalui proses pemantauan tersebut diketahui bahwa kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan dana, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian khusus, perkembangan teknologi pertanian yang belum optimal, serta pengaruh kondisi cuaca terhadap hasil pertanian. Meskipun demikian, aspek legalitas tanah telah dikelola dengan baik melalui kepemilikan sertifikat resmi sehingga tidak ditemukan permasalahan hukum terkait kepemilikan tanah hibah.

Temuan tersebut sesuai dengan teori evaluasi strategi pada Bab II yang menjelaskan bahwa pemantauan berkelanjutan bertujuan memastikan pelaksanaan strategi tetap berjalan sesuai tujuan organisasi. Pemantauan juga berfungsi sebagai sarana untuk mendeteksi berbagai hambatan

sehingga organisasi dapat segera mengambil langkah perbaikan sebelum masalah berkembang lebih besar.

Menurut analisis peneliti, kegiatan pemantauan yang dilakukan secara rutin menunjukkan adanya komitmen yayasan dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan tanah hibah. Meskipun masih menghadapi berbagai kendala, yayasan tetap mampu mempertahankan arah pengembangan yang telah direncanakan. Selain itu, keberhasilan dalam menjaga legalitas seluruh aset menjadi kekuatan penting karena memberikan kepastian hukum dan perlindungan terhadap tanah hibah sebagai aset jangka panjang yayasan.

e. Perbaikan dan Penyempurnaan Strategi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam tidak berhenti pada penilaian hasil, tetapi juga diikuti dengan berbagai upaya perbaikan dan penyempurnaan strategi. Yayasan terus meningkatkan koordinasi antar pengurus, memperluas kerja sama dengan pemerintah, alumni, dan masyarakat, serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia melalui berbagai pelatihan. Selain itu, yayasan juga menyusun rencana pengembangan lanjutan berupa pembangunan perkantoran, perpustakaan, mushala, ruang organisasi santri, dapur umum, serta pengembangan sektor pertanian dan peternakan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori evaluasi strategi pada Bab II yang menjelaskan bahwa hasil evaluasi harus menjadi dasar dalam

melakukan revisi dan penyempurnaan strategi. Organisasi yang mampu melakukan perbaikan secara berkelanjutan akan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih optimal.

Menurut analisis peneliti, langkah-langkah perbaikan yang dilakukan Yayasan Pondok Pesantren Nurussalam menunjukkan bahwa pengelolaan tanah hibah menerapkan prinsip continuous improvement atau perbaikan berkelanjutan. Yayasan tidak hanya mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai, tetapi juga berupaya meningkatkan kualitas pengelolaan melalui pengembangan sumber daya manusia, perluasan jaringan kerja sama, serta optimalisasi pemanfaatan tanah hibah. Dengan demikian, hasil evaluasi benar-benar dijadikan sebagai dasar dalam menyusun strategi pengelolaan yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan pada masa yang akan datang.