

SKRIPSI

**ANALISIS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* MENUJU PESANTREN MANDIRI
(STUDI KASUS PESANTREN ALAM INDONESIA
di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)**

MUHAMMAD AQIL AL HAWARI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023**

SKRIPSI

HALAMAN JUDUL
ANALISIS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE*
***GOVERNANCE* MENUJU PESANTREN MANDIRI**
(STUDI KASUS PESANTREN ALAM INDONESIA
di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD AQIL AL HAWARI
A021181336



Kepada

DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2023

SKRIPSI

ANALISIS IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE MENUJU PESANTREN MANDIRI (STUDI KASUS PESANTREN ALAM INDONESIA di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)

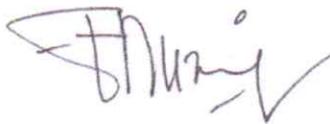
Disusun dan diajukan oleh :

MUHAMMAD AQIL AL HAWARI
A021181336

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 9 Mei 2023

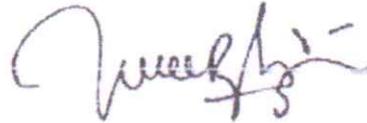
Pembimbing Utama



Dr. Fauziah Umar, SE.,MS

NIP. 19610713 198702 2 001

Pembimbing Pendamping



DRA. Hj. Nursiah Sallatu, MA

NIP 196201413 198702 2 002

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Andi Aswan, SE., M.BA., M.Phil., DBA.

NIP. 19770510 200604 1003

SKRIPSI

ANALISIS IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* MENUJU PESANTREN MANDIRI (STUDI KASUS PESANTREN ALAM INDONESIA di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)

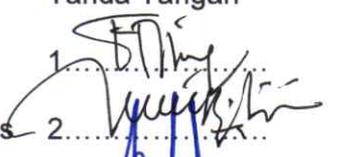
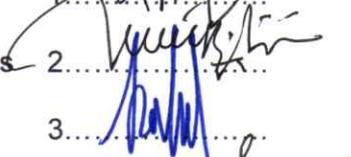
disusun dan diajukan oleh:

MUHAMMAD AQIL AL HAWARI
A021181336

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi.
Pada tanggal **31 Mei 2023** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Fauziah Umar, SE.,MS	Ketua	1..... 
2.	DRA. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	2..... 
3.	Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si.,CIPM.,CWM.	Anggota	3..... 
4.	Prof. Dr. H. Jusni, SE.,M.Si.	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.

NIP: 19770510 200604 1003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Aqil Al Hawari

Nim : A021181336

Jurusan/Program studi : Manajemen/Strata satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

“ANALISIS IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE MENUJU PESANTREN MANDIRI (STUDI KASUS PESANTREN ALAM INDONESIA di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)”

Adalah karya ilmiah Saya sendiri dan sepanjang pengetahuan Saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat Karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip Dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. apabila kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur di belakang, Saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 29 April 2023

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Aqil Al Hawari

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang karena rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Implementasi Good Corporate Governance Menuju Pesantren Mandiri (Studi Kasus Pesantren Alam Indonesia di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)** tepat pada waktunya. Shalawat dan salam tak lupa peneliti kirimkan kepada baginda Rasulullah SAW yang menjadi Suri Tauladan untuk kita umat manusia. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis dengan penuh rasa hormat mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, kepada yang penulis hormati:

- Ucapan terima kasih yang paling tulus kepada orang tua penulis Ayahanda Dr. dr. Hisbullah, Sp. An. KIC-KAKV dan Ibunda Prof. Dr. Mediaty, SE., M.Si, Ak. Ca, CWM yang telah menjadi orang tua yang selalu memberikan banyak motivasi dan nasehat, menjadi teman berpikir dan diskusi, yang tiada lelah memberikan cinta, perhatian, kasih sayang, serta doa yang tiada henti untuk penulis.
- Dr. Fauziah Umar, SE.,MS dan DRA. Hj. Nursiah Sallatu, MA selaku Pembimbing I dan II atas segala waktu yang diluangkan untuk memberikan bimbingan, nasehat, dan arahan kepada penulis.
- Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP. selaku

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

- Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM. selaku Ketua Departemen Manajemen dan Dr. Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., CWM. selaku Sekretaris Departemen Manajemen.
- Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM., CWM. dan Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si. selaku Penguji I dan II atas waktu dan kesediaannya untuk menguji skripsi ini dan yang telah memberikan saran dan masukan untuk perbaikan skripsi ini.
- Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membimbing, mengajar, dan mendidik penulis selama menuntut ilmu di Universitas Hasanuddin.
- Seluruh staf akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terutama Bu Ida, Bu Susi, Pak Tamsir, Pak Bus, Pak Rahim, dan Pak Malik yang telah memberikan bantuan kepada penulis selama kuliah sehingga penulis dapat menyelesaikan masa studi.
- Segenap pimpinan, koordinator divisi dan pengelola Pesantren Alam Indonesia telah banyak membantu dalam memberikan informasi berkaitan dengan penelitian ini dan mendo'akan penulis.
- Terima kasih kepada kakak dan adik tercinta penulis Wirda khairiyah, Syaiful Islam, Ikhlasul Ra'id, dan Muhammad Akmal Al-Haq yang telah memberikan dorongan dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
- Masnuriah Mawardi, SE yang membuat *Time Table* Skripsi sehingga pembuatan skripsi ini lebih terarah dan cepat selesai. Selalu mengawasi, menemani dan sebagai *support system* terbaik serta selalu ada dan

memberikan kebahagiaan kepada penulis di masa-masa sulitnya.

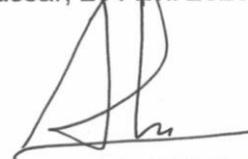
- Untuk saudara berbeda orangtua “mabes kandang” dan “ikki and friends” sebagai rumah untuk kembali, sebagai tempat bercanda tawa, bersenang-senang dan sebagai tempat curhat yang senantiasa mendengar keluh kesah penulis. Terima kasih untuk dukungan dan doanya kepada penulis. Semoga persaudaraan yang telah kita jalani selama ini dapat terus terjaga dengan baik.
- Untuk Komunitas Tangan Di Atas Makassar, sebagai salah satu *Support System* terbaik, yang selalu mengingatkan *progress* skripsi disetiap pertemuan, memberi motivasi dan sebagai pembangkit semangat untuk mencapai tujuan-tujuan baik dari segi bisnis, kesehatan dan kehidupan.
- Kepada KSEI FOSEI UNHAS yang membantu penulis mendapat prestasi di bidang akademik, memberikan ilmu pengetahuan khususnya ekonomi islam serta sebagai lingkungan positif yang berlomba-lomba dalam kebaikan. “Ekonom Rabbani Bisa”. Dan EKOWOWITS yang telah memberikan tempat untuk menyalurkan hoby, sebagai tempat untuk berolahraga yang sangat efektif dan terkhusus buat para pelatih, senior, pengurus, ketua dan *captain* ekowowits yang memberikan pengalaman berkompetisi sehat, belajar disiplin, dan tempat bercanda tawa yang tidak akan pernah penulis lupakan. “Sekali berEKOWOWITS wowits selamanya”
- Untuk teman-teman seperjuangan INCRED18LE (Manajemen 2018) yang tidak dapat disebutkan satu-persatu. Terima kasih untuk kebersamaannya selama ini.
- Terima kasih pula kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu namun telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan

skripsi ini. Semoga bantuan ini bernilai ibadah bagi Allah SWT.

- Last but not least, I wanna thank me, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting, I wanna thank me for always being a giver and tryna give more than I receive, I wanna thank me for tryna do more right than wrong, I wanna thank me for just being me at all times.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa di dalam skripsi ini terdapat kekurangan dan jauh dari apa yang diharapkan. Oleh karena itu, penulis berharap adanya kritik dan saran demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis sangat berharap agar skripsi ini dapat berguna dalam rangka menambah wawasan serta pengetahuan kita dan dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya.

Makassar, 29 April 2023



Muhammad Aqil Al Hawari

ABSTRAK

Analisis Implementasi Good Corporate Governance menuju Pesantren Mandiri (Studi kasus: Pesantren Alam Indonesia di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan)

Analysis of Good Corporate Governance Implementation to become an Independent Islamic Boarding School (Case study: Pesantren Alam Indonesia in Barru District, South Sulawesi)

Muhammad Aqil Al Hawari
Fauziah Umar
Nursiah Sallatu

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi *Good Corporate Governance* menuju Pesantren Mandiri, yang terdiri dari lima prinsip yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian dan kesetaraan yang berhubungan dengan pesantren mandiri, apabila diterapkan dapat menuju pesantren yang mandiri. Yang menjadi objek penelitian ini yaitu Pesantren Alam Indonesia. Adapun rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif. Data penelitian ini diperoleh dari observasi, wawancara, dokumentasi kepada pihak pengelola serta santri dan wali santri Pesantren Alam Indonesia dan tinjauan kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Good Corporate Governance* menuju pesantren mandiri pada Pesantren Alam Indonesia sudah cukup baik. Terbukti dari ke lima prinsip *Good Corporate Governance* yaitu prinsip *transparency*, prinsip *accountability*, prinsip *responsibility*, prinsip *independency* dan prinsip *fairness* sudah banyak diterapkan dan apabila diterapkan secara maksimal dapat menuju pesantren mandiri.

Kata Kunci: Pesantren Mandiri, *Good Corporate Governance*.

This study aims to analyze the Implementation of Good Corporate Governance towards Independent Islamic Boarding Schools, which consists of five principles namely transparency, accountability, responsibility, independence and equality related to independent Islamic boarding schools, if implemented it can lead to independent Islamic boarding schools. The object of this research is the Indonesian Natural Islamic Boarding School. The research design used a qualitative descriptive approach. The research data was obtained from observations, interviews, documentation to the management as well as students and guardians of the Indonesian Islamic Boarding School and literature review. The results of the study show that the implementation of Good Corporate Governance towards self-sufficient Islamic boarding schools at the Indonesian Nature Islamic Boarding School is quite good. It is evident from the five principles of Good Corporate Governance, namely the principles of transparency, the principles of accountability, the principles of responsibility, the principles of independence and the principles of fairness that have been widely applied and when applied optimally can lead to independent Islamic boarding schools.

Keywords: Independent Islamic Boarding School, *Good Corporate Governance*.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN KEASLIAN.....	Error! Bookmark not defined.
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 <i>Corporate Governance</i>	10
2.2 Pengertian <i>Corporate Governance</i> dan <i>Good Corporate Governance</i> ..	11
2.2.1 Tujuan <i>Good Corporate Governance</i>	13
2.2.2 Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	14
2.2.3 Struktur <i>Good Corporate Governance</i>	19
2.2.4 Pedoman <i>Good Corporate Governance</i>	21
2.2.5 Faktor yang dibutuhkan untuk terlaksananya <i>Good Corporate Governance</i>	22
2.3 Pesantren	25
2.3.1 Tipologi Pesantren.....	26

2.3.2	Elemen – Elemen Pesantren	28
2.3.3	Peran dan Fungsi Pesantren	31
2.4	Pesantren Mandiri	32
2.5	Karakteristik Pesantren Mandiri	33
2.6	Penelitian Terdahulu	36
2.7	Kerangka Berpikir	40
BAB III METODE PENELITIAN		41
3.1	Rancangan Penelitian	41
3.2	Kehadiran Peneliti	41
3.3	Lokasi Penelitian	42
3.4	Jenis dan Sumber Data	42
3.5	Teknik Pengumpulan Data	43
3.6	Teknik Analisis Data	44
3.7	Pengecekan Validitas Data	45
3.8	Tahap-Tahap Penelitian	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		48
4.1	Profil Pesantren Alam Indonesia	48
4.1.1	Visi dan Misi Pesantren Alam Indonesia	50
4.1.2	Struktur Organisasi Pesantren Alam Indonesia	51
4.2	Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada Pondok Pesantren	51
4.3	Analisis Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> menuju Pesantren Mandiri, Studi kasus: Pesantren Alam Indonesia	57
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		77
5.1	Kesimpulan	77
5.2	Saran-saran	78
5.3	Keterbatasan Penelitian	79
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN		83

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	36
3.1 Informan Kunci	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir	40
3.2 Analisis Data Kualitatif	45
4.1 Struktur Organisasi Pesantren Alam Indonesia	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Biodata	84
Lampiran 2: Daftar Nama Informan Wawancara.....	86
Lampiran 3: Pedoman Wawancara	87
Lampiran 4: Transkrip Wawancara	93
Lampiran 5: Dokumentasi	166

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesantren telah memberikan kontribusi dalam membangun bangsa dan negara, khususnya dalam memberikan pendidikan Islam di Indonesia. Hari ini pesantren menghadapi tantangan dunia global yaitu perkembangan teknologi dan informasi yang begitu cepat. Oleh karena itu, pesantren harus segera berbenah diri dan mengambil langkah antisipatif. Pesantren juga dituntut untuk lebih mandiri dan tanggap terhadap tuntutan masyarakat modern yang terus menerus mendambakan kualitas dalam segala hal. Jika tidak demikian, maka tidak mampu mengantisipasi perubahan sosial. Sumber daya manusia adalah potensi yang terkandung diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang mampu mengelola dirinya serta seluruh potensi yang terkandung dalam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Pesatnya perkembangan teknologi saat ini, sumber daya manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Sehingga, seberapa hebat organisasi, secanggih apapun teknologi yang digunakan, seunggul apapun metode kepemimpinannya, tetap saja membutuhkan manusia sebagai pengelolanya (Mustaqim, 2016).

Sudah hal yang lumrah diketahui dikalangan masyarakat Indonesia bahwa pondok pesantren merupakan salah satu tempat pendidikan agama yang diharapkan dapat memberikan pendidikan dan pengajaran yang berkualitas lahir dan batin berupa iman, amalan, ilmu dan akhlak bagi para pelajar/santri untuk memberikan kontribusi yang baik bagi kehidupan di masyarakat dan kemajuan bangsa dan negara. Untuk itu upaya untuk mengembangkan pondok

pesantren memberikan kontribusi yang baik bagi kehidupan di masyarakat dan kemajuan bangsa dan negara. Untuk itu upaya untuk mengembangkan pondok pesantren semakin hari semakin pesat baik dari sarana prasarana, kurikulum dan metode pembelajaran, sumber daya manusia yang mampu berpikir dan berwawasan luas. Tetapi kenyataannya permasalahan yang sering terjadi bahwa para pemimpin maupun pengelola lembaga pondok pesantren masih bersifat sederhana tata kelolanya. Hal tersebut terjadi salah satunya karena nilai tradisi yang sedikit membuat mereka tertutup pada perubahan di luar lingkungan pesantren. Sehingga terkadang masih banyak program yang dirumuskan tidak berjalan dan masalah-masalah kecil seperti konflik internal masih sering terjadi. Selain itu permasalahan berikutnya adalah pesantren umumnya bergantung pada donatur. Sabda Nabi shallallâhu ‘alaihi wasallam:

أَلْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنْ أَلْيَدِ السُّفْلَى

(tangan yang di atas lebih baik daripada tangan yang di bawah), bermakna“ (HR. Muslim). orang yang memberi lebih baik daripada orang yang menerima, karena pemberi berada di atas penerima, maka tangan dialah yang lebih tinggi. (Rifa’i, 2019). Kemudian mengingat poin panca jiwa pesantren yaitu: mandiri dan bebas. Mandiri berarti; pesantren tidak pernah menggantungkan hidup kepada belas kasihan orang lain, akan tetapi berusaha sendiri dengan modal keikhlasan dan keyakinan akan kebesaran Allah SWT yang diiringi dengan usaha maksimal. Bebas berarti Bebas dalam berpikir, berbuat, bebas menentukan masa depan, dalam memilih alternatif jalan hidup didalam masyarakat kelak dengan jiwa besar dan optimistis dalam menghadapi segala problematika kehidupan (Sya’ie, 2013).

Pengelola pondok pesantren cenderung berfokus pada pendidikan, pembangunan karakter, pembangunan fasilitas dan infrastruktur. Padahal sudah

seyogyanya pesantren harus mandiri karena jika pesantren tidak mandiri, maka gampang disetir oleh pihak-pihak berkepentingan dan bisa saja pesantren itu tidak leluasa melakukan kebijakan. Maka untuk mengantisipasi hal tersebut maka diperlukan badan usaha yang dikelola oleh pesantren untuk dapat menutupi kebutuhannya. Misalnya badan usaha perkebunan, persawahan, perikanan, peternakan, restoran sajian timur tengah, wisata religi dan pemanfaatan media sosial untuk edukasi ke masyarakat. Dengan adanya badan usaha tersebut dapat dimanfaatkan santri untuk media pembelajaran agar mereka dapat mengetahui cara mengelola badan usaha sehingga apabila telah lulus dari pesantren, santri tersebut dapat mengaplikasikannya di dunia nyata. Dengan begitu secara tidak langsung pesantren telah memberikan bekal untuk santrinya di masa akan datang.

Menurut Republika, pesantren tidak hanya mengelola lembaga pendidikan, kini banyak pondok pesantren yang juga mengelola lembaga usaha yang berskala besar bahkan di Jawa Timur telah terbentuk Sarekat Bisnis Pesantren di antaranya Pesantren Tebuireng Jombang, Pesantren Zainul Hasan Genggong, Pondok Pesantren An Nur 1, Pondok Pesantren An Nur 2, Pesantren Annuqayah Madura, Pesantren Sidogiri, Pesantren Sunan Drajad, Pesantren Nurul Jadid Probolinggo, Pesantren Bahrul Ulum Jombang, dan Pesantren Al Fitrah Surabaya (Republika, 2017). Mempunyai potensi besar, baik dalam bidang pemikiran maupun ekonomi. Pesantren seringkali mengalami pasang surut akibat tidak adanya pengelolaan secara serius terhadap potensi yang dimilikinya. Potensi ekonomi pesantren merupakan potensi lokal yang seharusnya bisa dikembangkan dengan baik (Azizah, 2014).

Dari sini, hal yang paling urgent yang harus dibenahi oleh pesantren sebagai langkah antisipatif tersebut adalah pembenahan tata kelola, sebab tata kelola pesantren cenderung dilakukan secara insidental dan kurang

memperhatikan tujuan-tujuannya yang telah disistematisasikan secara hirarkis. Sistem pendidikan pesantren biasanya dilakukan secara alami dengan pola manajerial yang tetap (sama) dalam tiap tahunnya (Sya'ie, 2013).

Pengelolaan yang baik tersebut biasanya dikenal dengan istilah *Good Corporate Governance*. *Good Corporate Governance* merupakan aturan dasar yang harus dimiliki oleh setiap Lembaga. Mengingat bahwasanya *Good Corporate Governance* dianggap penting pelaksanaannya karena prinsip yang terkandung pada konsep ini membawa sebuah lembaga meraih sinergi yang tentunya akan bermanfaat.

Good Corporate Governance pada pondok pesantren tentunya memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan mengingat bahwasanya pesantren termasuk lembaga nirlaba yang diselenggarakan oleh masyarakat sehingga untuk menjamin tercapainya kinerja pesantren yang efektif dan efisien diperlukannya implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness* (Rohmatillah, 2021).

Tata Kelola yang baik atau yang sering dikenal dengan *Good Governance* merupakan aturan dasar yang harus dimiliki setiap lembaga. Hadir sebagai isu fundamental dikalangan masyarakat, *Good Governance* dianggap penting pelaksanaannya mengingat bahwa prinsip yang terkandung pada konsep ini dapat membawa sebuah lembaga meraih sinergi yang bermanfaat. Dalam perkembangan *Good Governance* sering dikaitkan sebagai bentuk kepentingan perusahaan saja (*Good Corporate Governance*). Pemahaman ini sedikit kurang tepat, sebab tata kelola yang baik adalah instrumen yang sifatnya umum dalam sebuah sistem organisasi (Huzila, 2019).

Penelitian tentang tata kelola atau *Good Corporate Governance* telah dilakukan pada perusahaan pemerintahan (Ngumar, 2001). Beberapa penelitian telah menguji dan meneliti tata kelola khas antara lain tata kelola perusahaan keluarga atau *family governance* (Miller & Miller, 2006), tata kelola pengelolaan

wakaf (Huda et al., 2014) dan tata kelola bank Islam (Safieddine, 2019). Perbedaan hubungan agensi dalam kepemilikan dan kendali membutuhkan pengembangan tata kelola.

Diantara penelitian-penelitian tentang tata Kelola atau Good Corporate Governance dengan lokus penelitian lembaga non formal adalah penelitian yang dilakukan Oktafia dan Basith menyebutkan bahwa implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggung jawaban dan kewajaran di Pondok Pesantren As-Syafi'iyah Buduran Sidoarjo sudah cukup baik dengan diindikasikan oleh perkembangan pondok pesantren yang terus mengalami peningkatan, namun pesantren harus lebih mengoptimalkan prinsip independensi untuk kesuksesan dimasa mendatang. Sedangkan menurut (Ngumar, 2001) bahwa penggunaan akuntansi di pondok pesantren dipercaya lebih banyak mengandung muatan lokal yakni muatan religius dan kemuliaan.

Salah satu pondok pesantren yang berkembang menjadi organisasi yang mengelola kegiatan sosial, pendidikan dan berbagai usaha komersial yang berkonsep menuju pesantren mandiri bernama Pesantren Alam Indonesia, yang terletak di Jl.Poros Barru Soppeng, Km.125, Dusun Tompo Lemo-lemo, Desa Harapan, Kecamatan Tanete Riaja, Kabupaten Barru, Provinsi Sulawesi Selatan. Pesantren Alam Indonesia merupakan lembaga sosial Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Untuk mensinergikan seluruh sumber daya yang ada sekitar kawasan dan dalam rangka mendukung kegiatan operasional Rumah Tahfidz, maka Pesantren Alam Indonesia (PAI) membentuk beberapa divisi penunjang dan unit-unit usaha. Beberapa divisi tersebut antara lain divisi Pengadaan / Pengembangan Sarana & Prasarana, Divisi Pengembangan Agro, Divisi Pengobatan Medis & Herbal, Divisi Humas dan Publikasi. Pesantren alam Indonesia selain mengelola pendidikan SMK Islam, juga sedang merintis PDF setingkat SMP, lembaga sosial yaitu PAI Care

Bersamaan dengan hal tersebut, dibentuk unit-unit usaha diantaranya Rumah Makan, Penginapan, perdagangan hasil bumi dan Workshop Desain Rumah Rangka Baja. Seluruh kegiatan terintegrasi serta saling sinergis dalam rangka membangun siklus kemandirian usaha untuk menopang kegiatan Rumah Tahfidz. Setiap proses adalah siklus pelajaran dan pengalaman yang berharga yang diharapkan dapat membentuk karakter kepemimpinan & jiwa entrepreneurship setiap personil khususnya santri (Pesantren Alam Indonesia).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik melakukan suatu penelitian untuk menelisik komponen tata kelola atau Good Corporate Governance model pesantren yang mengelola berbagai kegiatan sosial (multi sosial) dan berbagai usaha komersil (multi bisnis). Penelitian ini memilih pesantren Alam Indonesia Bulu Dua Kabupaten Barru sebagai situs penelitian karena perkembangan pesantren tersebut tidak hanya sebagai lembaga dakwah, pendidikan tetapi juga menjadi organisasi sosial dan memiliki beberapa unit bisnis guna mendukung kemandirian baik pendanaan maupun sikap. dengan judul **“Analisis Implementasi Good Corporate Governance Menuju Pesantren Mandiri : Studi Kasus Pesantren Alam Indonesia di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis merumuskan masalah Bagaimana Implementasi *Good Corporate Governance* Menuju Pesantren Mandiri : Studi Kasus Pesantren Alam Indonesia di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui Implementasi *Good Corporate Governance* Menuju Pesantren Mandiri : Studi Kasus Pesantren Alam Indonesia di Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam teoritis sebagai berikut:

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini akan memberikan sumbangsi pengembangan ilmu manajemen khususnya pada teori *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan Pesantren menuju Pesantren yang Mandiri.
2. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk melengkapi kajian teoritis yang berkaitan dengan konsep *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan Pesantren menuju Pesantren yang Mandiri.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini memberikan manfaat bagi Pesantren Alam Indonesia, dalam meningkatkan tata kelola di Pesantren Alam Indonesia menuju Pesantren yang Mandiri.

2. Bagi Pembaca:

Memberi pengetahuan tentang Implementasi *Good Corporate Governance* Menuju Pesantren Mandiri: Studi Kasus Pesantren Alam Indonesia Kabupaten Barru, Sulawesi Selatan.

3. Bagi Peneliti:

- a. Mempunyai ilmu baru yang bermanfaat.

- b. Sebagai pengetahuan dalam bidang keilmuan dunia pesantren yang terus akan menghadapi tantangan teknologi dan karakter santri.
- c. Menambah tali silaturahmi dan saling mengenal dengan semua orang yang berada dalam lingkup pesantren.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam usulan penelitian ini terdiri atas lima bab dengan masing-masing uraiannya sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, Manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan beberapa topik yang merupakan kerangka dasar dan landasan terhadap perihal yang berhubungan dalam penelitian. Landasan teori ini meliputi; pengertian *Good Corporate Governance*, prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, Pondok Pesantren, Pesantren Mandiri, karakteristik pesantren mandiri, pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada pondok pesantren.

BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan metode yang digunakan dalam penulisan ini ditulis menggunakan metode penelitian kualitatif menjelaskan langkah-langkah penelitian yang meliputi: jenis dan sifat penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, sumber data, prosedur pengumpulan data analisis data, dan keabsahan data.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini membahas tentang deskripsi lokasi penelitian dan hasil penelitian. Bab ini berfungsi sebagai penjelas hasil untuk menjawab rumusan masalah.

BAB V Penutup

Pada bab ini membahas tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian. Bab ini mempunyai fungsi memberikan kesimpulan dan saran atas hasil yang telah didapatkan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Corporate Governance*

Tata Kelola Perusahaan atau *Corporate Governance* (selanjutnya disebut sebagai CG) merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengarahkan pengelolaan perusahaan secara profesional berdasarkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independen, kewajaran dan kesetaraan. (www.idx.co.id)

Kemunculan istilah *corporate governance* digawangi oleh Cadbury 1992. Pada awalnya, Cadbury Committee mendefinisikan *corporate governance* sebagai suatu paket kebijakan yang memuat uraian hubungan antara para pemegang saham, manajer, kreditur, pemerintah, pekerja dan *stakeholders* lain, baik secara internal maupun eksternal, sebagai suatu bentuk tanggung jawab.

Tujuan penerapan konsep *corporate governance* adalah guna mencapai pengelolaan perusahaan yang lebih transparan bagi semua pengguna laporan keuangannya. Apabila konsep ini diterapkan dengan baik, maka pertumbuhan ekonomi diharapkan dapat terus mengalami peningkatan bersamaan dengan transparansi pengelolaan perusahaan yang semakin baik.

Hingga pada akhirnya, dapat tercipta kondisi yang menguntungkan berbagai pihak. Dari konsep inilah, penerapan *corporate governance* yang baik dipercaya mampu meningkatkan nilai perusahaan.

Kontrol manajemen dilakukan dengan jalan pengawasan yang diarahkan pada perilaku manajer, agar dapat dinilai apakah tindakannya bermanfaat bagi

perusahaan (pemilik) atau bagi manajer sendiri. Hal inilah yang kemudian juga memunculkan istilah *Good Corporate Governance* (GCG).

Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) merupakan salah satu unsur penting dalam pengembangan sebuah perusahaan. Hal tersebut menjadi bagian yang tak terpisahkan dari praktik bisnis demi mewujudkan kelangsungan usaha.

Kesadaran untuk mengimplementasikan sistem Tata Kelola Perusahaan yang Baik menjadi hal krusial dan fundamental guna melindungi kepentingan perusahaan dan pemegang saham. Perusahaan melalui jajaran Dewan Komisaris, Direksi, dan segenap insan perusahaan berkomitmen untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG dengan berlandaskan pada nilai-nilai pokok yang tertuang dalam Budaya Kerja Perusahaan.

Penerapan prinsip-prinsip GCG dalam organisasi akan menciptakan perusahaan yang transparan dan terpercaya serta memiliki manajemen bisnis yang dapat dipertanggung jawabkan. Penerapan GCG yang baik juga akan memperkokoh kepercayaan serta meningkatkan nilai perusahaan bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. (www.jakartamrt.co.id)

2.2 Pengertian *Corporate Governance* dan *Good Corporate Governance*

Pengertian *corporate governance* oleh Monk dan Minow (2001), yang dituliskan oleh (Nuryaman, 2008), berupa mekanisme pengendalian dalam mengatur dan mengelola perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kemakmuran dan akuntabilitas perusahaan, dengan harapan untuk bisa mewujudkan *stakeholders value*. Pengendalian yang dimaksud disini diarahkan pada pengawasan perilaku manajer supaya tindakannya dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pemiliknya.

Sedangkan menurut (Khan, 2011) CG adalah sebuah istilah yang luas menjelaskan mengenai proses, kebiasaan, kebijakan, hukum dan institusi yang mengarahkan pengelolaan organisasi, Lembaga, ataupun perusahaan. Adanya CG adalah upaya Lembaga, organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya serta mengelola hubungan antara stakeholder dan pemegang saham. Selain itu, adanya CG yang baik juga menjadi standar penting untuk membangun lingkungan kompetitif yang kuat untuk memfasilitasi keberhasilan untuk Lembaga, organisasi, maupun perusahaan.

CG sendiri pada dasarnya menyangkut hal-hal terkait siapa dan mengapa atau bisa diuraikan sebagai siapa (who) yang seharusnya mengendalikan jalannya kegiatan korporasi dan mengapa (why) harus dilakukan pengendalian terhadap jalannya kegiatan korporasi tersebut.

Kaen (2003) dalam (Siallagang & Machfodz, 2006) mengungkapkan bahwa kata “siapa” yang dimaksud dengan hal ini adalah para pemegang saham. Sedangkan “mengapa” adalah terkait hubungan antara pemegang saham dengan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan.

Terkait dengan *Good Corporate Governance* (GCG), terdapat beberapa pengertian yaitu:

1. *Good Corporate Governance* (GCG) berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lain (Hermawan, 2018).
2. *Good Corporate Governance* juga didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan investasi pemegang saham dalam

jangka panjang. *Good Corporate Governance* adalah suatu rangkaian yang memiliki proses terstruktur yang digunakan dalam mengelola atau mengarahkan bisnis atau usaha yang dijalankan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan (Dahlan, 2020).

3. Komite Cadbury mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada stakeholders. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham dan sebagainya (Sudarmanto et al., 2021)

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta akuntabilitas perusahaan atau organisasi dengan tujuan utama mengelola risiko, mempertinggi nilai saham agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggung jawaban kepada stakeholders dalam jangka panjang.

2.2.1 Tujuan *Good Corporate Governance*

Penerapan sistem *Good Corporate Governance* (GCG) dalam perusahaan diharapkan meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) melalui beberapa tujuan yang menurut (Syaputra & Widjaja, 2002) adalah sebagai berikut:

1. Terciptanya kinerja perusahaan yang tinggi.

2. Memperbaiki pondasi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang sehat, transparan dan bertanggung jawab.
3. Memperbaiki etika perusahaan sehingga dapat mengurangi risiko yang terjadi salah satu maksud dan tujuan dari GCG adalah mengharapkan berbagai perusahaan yang berada di suatu negara mampu menjalankan aktivitas bisnis secara baik dan ikut serta dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional yang beretika tinggi. Untuk mencapai GCG yang optimal memerlukan suatu sistem pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan yang baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*), terdapat tiga aspek, yaitu pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan (Mardiasmo, 2009). Aspek pertama adalah pengawasan, yaitu kegiatan yang dilakukan oleh pihak luar pemerintah. Kedua, aspek pengendalian yaitu mekanisme yang dilakukan pemerintah untuk menjamin manajemen organisasi berjalan dengan baik dan tujuan organisasi tercapai. Ketiga, aspek pemeriksaan yaitu pemeriksaan atau audit yang dilakukan audit internal maupun audit eksternal. Dari uraian Mardiasmo, dapat dikatakan bahwa penerapan *Good Corporate Governance* diharapkan dapat memperoleh informasi yang cepat, tepat, dan dapat dipercaya agar keputusan yang diambil dapat memenuhi tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan sebelumnya.

2.2.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Berdasarkan pedoman umum *Good Corporate Governance* Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Governance (2006) prinsip-prinsip GCG sebagai berikut:

1. Transparansi (Transparency)

Dalam prinsip ini perusahaan harus menyediakan informasi yang relevan dan material agar mudah diakses oleh siapapun baik itu pihak yang berkepentingan secara internal maupun eksternal. Dalam konteks pelaksanaannya, asas transparansi mengharuskan perusahaan untuk dapat menyediakan informasi secara jelas, akurat, memadai, tepat waktu, dan mudah diakses oleh siapapun.

2. Akuntabilitas (Accountability)

Akuntabilitas mengandung arti bahwa kinerja perusahaan harus dipertanggung jawabkan secara transparan dan wajar. Perusahaan harus dapat memastikan setiap tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan selaras dengan visi misi dan strategi perusahaan.

3. Tanggung Jawab (Responsibility)

Pada prinsip ini, perusahaan melaksanakan tanggung jawabnya secara sosial kepada karyawan dan lingkungan perusahaan agar kesinambungan terpelihara dengan baik sehingga dapat memperoleh pengakuan sebagai Good Corporate Citizen. selain itu seluruh anggota perusahaan juga harus selalu menerapkan kehati-hatian dalam menjalankan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku.

4. Kemandirian (Independency)

Perusahaan harus dikelola secara independen agar masing-masing organ perusahaan tidak dapat di intervensi oleh pihak lain sehingga tidak ada saling mendominasi.

5. Kewajaran atau Kesetaraan (Fairness)

Dalam pelaksanaannya, perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama kepada para pemangku kepentingan dalam menyampaikan saran atau masukan. Perusahaan juga harus memberikan perlakuan yang sama

dan setara kepada pemangku kepentingan sesuai dengan kontribusi dan manfaat yang telah diberikan untuk perusahaan.

Sedangkan menurut Sudarmanto et al., (2021) di bukunya yang berjudul *Good Corporate Governance* yaitu :

1. Transparansi

Konsep ini diperlukan dalam menjaga objektivitas suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan suatu bisnis dengan memberikan informasi informasi yang jelas, akurat, mudah diakses dan dipahami serta dapat dipertanggung jawabkan oleh semua pemangku kepentingan dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan semakin berkembangnya teknologi dewasa ini, tidak menjadi suatu alasan bagi suatu organisasi atau perusahaan untuk tidak dapat melakukan inisiatif dalam mengungkapkan berbagai informasi yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau kebijakan yang sangat diperlukan oleh pemangku kepentingan.

Termasuk dalam konsep ini ada keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan sehingga kegiatan bisnis perusahaan berjalan secara objektif, profesional, dan untuk melindungi kepentingan stakeholder.

2. Akuntabilitas

Konsep ini diperlukan untuk melihat sejauh mana kinerja yang telah dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan ini. Dalam hal ini suatu kinerja haruslah dapat dikelola dengan tepat dan terukur Untuk melihat seberapa jauh kesinambungan antara proses perencanaan, organisir, pelaksanaan serta evaluasi yang dilakukan dengan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam konsep ini, organisasi atau perusahaan harus mampu menjawab segala pertanyaan yang akan diajukan oleh para

kepentingan atas apa yang telah diperbuat dan hasil yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

3. Responsibility

Konsep ini merefleksikan tanggung jawab setiap individu maupun organisasi perusahaan dalam mematuhi segala tugas-tugas dalam pekerjaan, aturan-aturan serta kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan kegiatan bisnis suatu organisasi atau perusahaan. Konsep ini tidak hanya terbatas pada tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan antara atasan dengan bawahan, namun tanggung jawab organisasi atau perusahaan kepada para pemangku kepentingan hingga masyarakat sekitar. sehingga dalam konsep ini, organisasi perusahaan harus mampu mempertanggung jawabkan segala hal yang berkaitan dengan aturan, hukum dan peraturan yang berlaku sebagai kontribusi hubungan hierarki internal perusahaan, pemangku kepentingan, masyarakat sekitar serta stakeholders lainnya.

4. Independensi

Konsep ini dapat dijadikan sebagai aktualisasi diri untuk organisasi atau perusahaan agar dapat berdiri sendiri dan memiliki daya saing dengan lingkungan bisnisnya. dalam hal ini, organisasi atau perusahaan harus memiliki tata kelola yang efektif dan efisien serta mampu melakukannya sendiri tanpa ada dominasi atau intervensi dari pihak lain, serta mampu dalam menggunakan dan memanfaatkan nilai-nilai (*value*) yang ada pada organisasi perusahaan untuk dapat dijadikan *unique point* di antara organisasi dan perusahaan lainnya, sehingga mampu bersaing dalam bidang bisnis tersebut.

5. Fairness

Konsep ini diperlukan untuk menjaga stabilitas perusahaan dengan menjaga kewajaran dan kesetaraan bagi setiap anggota, pemangku kepentingan dan stakeholders lainnya dalam suatu organisasi atau perusahaan dengan porsi masing-masing. Hakikatnya setiap bagian dalam organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi untuk organisasi atau perusahaan. Sehingga, konsep ini menjadi sangat penting untuk mendapatkan kepercayaan atau sebagai motivasi bagi setiap bagian dari perusahaan, karena mereka akan memiliki rasa dan kesempatan yang sama dalam memberikan kontribusi pada organisasinya. Sehingga akan memacu setiap individu dalam berkompetisi untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi atau perusahaan dimana individu tersebut berada.

Berdasarkan penjelasan dari kelima konsep di atas, maka dapat diketahui bahwa konsep ini sangat diperlukan bagi organisasi atau perusahaan dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai standar pengukuran kesesuaian dan penyimpangan dalam pencapaian tujuan organisasi. Konsep ini juga dapat digunakan melihat sejauh mana organisasi dalam mengelola sumber daya yang tersedia dan dapat diinformasikan, dipertanggung jawabkan dan dapat dipertanyakan alokasinya kepada para pemangku kepentingan. Disamping itu, melalui Konsep ini pula dapat diketahui sejauh mana organisasi mampu melakukan tata kelola nya sendiri dan tetap pada jalur yang tepat dalam mencapai tujuan, dengan memperhatikan penyeteraan kesempatan yang ada kepada seluruh bagian organisasi perusahaan yang disesuaikan pada porsi dan kemampuannya masing-masing.

2.2.3 Struktur *Good Corporate Governance*

1. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi serta memastikan bahwa perusahaan melaksanakan *Good Corporate Governance*. Namun demikian, dewan komisaris tidak boleh turut serta dalam mengambil keputusan operasional. Kedudukan masing-masing anggota dewan komisaris termasuk komisaris utama adalah setara. Tugas komisaris utama sebagai primus inter pares adalah mengkoordinasikan kegiatan dewan komisaris.

Dewan komisaris merupakan inti dari corporate governance yang ditugaskan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajer dalam mengelola perusahaan, serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas.

2. Komisaris Independen

Terdapat tiga elemen penting yang akan mempengaruhi tingkat efektivitas dewan komisaris, yaitu independensi, kompetensi, dan komitmen. Independensi diharapkan timbul dengan keberadaan komisaris independen.

Komisaris independen memiliki tanggung jawab pokok untuk mendorong diterapkannya prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) di dalam perusahaan melalui pemberdayaan dewan komisaris agar dapat melakukan tugas pengawasan dan pemberian nasihat kepada direksi secara efektif dan lebih memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

3. Kepemilikan Institusional

Kepemilikan institusional juga merupakan bagian dari penerapan prinsip GCG. Kepemilikan institusional adalah kepemilikan saham

perusahaan yang dimiliki oleh institusi atau lembaga seperti perusahaan asuransi, bank, perusahaan investasi dan kepemilikan institusi lain. Konsentrasi kepemilikan dan perlindungan hukum merupakan kunci penentu praktek *Good Corporate Governance*. Pemegang saham besar memainkan peran aktif sebagai pengawas (monitoring). Dengan adanya pengawas ini, permasalahan antara pemegang saham dengan manajer dapat dikurangi karena adanya jaminan bahwa manajer akan bertindak sejalan dengan kepentingan pemegang saham (Wahyuningsih, 2020).

Tingkat kepemilikan institusional yang tinggi akan menimbulkan usaha pengawasan yang lebih besar oleh pihak investor institusional sehingga dapat menghalangi perilaku oportunistik manajer (Tarjo, 2008).

4. Kepemilikan Manajerial

Kepemilikan manajerial merupakan perwujudan dari prinsip transparansi dari GCG. Dalam mengelola perusahaan, manajemen harus transparan agar tidak terjadi konflik kepentingan dengan pemegang saham sebagai pemilik. Manajer yang memiliki saham perusahaan tentunya akan menselaraskan kepentingannya dengan kepentingan sebagai pemegang saham. Sementara manajer yang tidak memiliki saham perusahaan, ada kemungkinan hanya mementingkan kepentingannya sendiri (Juniarti, 2009).

5. Komite Audit

Komite audit memegang peranan yang cukup penting dalam mewujudkan *Good Corporate Governance* karena merupakan “mata” dan “telinga” dewan komisaris dalam rangka mengawasi jalannya perusahaan. Keberadaan komite audit yang efektif merupakan salah satu aspek penilaian dalam implementasi GCG. Untuk mewujudkan prinsip GCG di suatu perusahaan publik, maka prinsip independensi (independency), transparansi dan pengungkapan (transparency and disclosure), akuntabilitas

(accountability), pertanggung jawaban (responsibility), serta kewajaran (fairness) harus menjadi landasan utama bagi aktivitas komite audit (Effendi, 2009).

2.2.4 Pedoman *Good Corporate Governance*

Dalam rangka penerapan GCG, masing-masing perusahaan harus menyusun pedoman GCG perusahaan. Dengan mengacu pada Pedoman GCG ini dan Pedoman Sektor (bila ada). Berdasarkan pedoman GCG Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) 2006, pedoman GCG perusahaan tersebut mencakup sekurang-kurangnya sebagai berikut:

1. Visi, misi dan nilai-nilai perusahaan.
2. Kedudukan dan fungsi RUPS, Dewan Komisaris, Direksi, komite penunjang Dewan Komisaris, dan pengawasan internal.
3. Kebijakan untuk memastikan terlaksananya fungsi setiap organ perusahaan secara efektif.
4. Kebijakan untuk memastikan terlaksananya akuntabilitas, pengendalian internal yang efektif dan pelaporan keuangan yang benar.
5. Pedoman perilaku yang didasarkan pada nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis.
6. Sarana pengungkapan informasi untuk pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.
7. Kebijakan penyempurnaan berbagai peraturan perusahaan dalam rangka memenuhi prinsip GCG.

Agar pelaksanaan GCG dapat berjalan efektif, diperlukan proses keikutsertaan semua pihak dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan tahapan sebagai berikut:

1. Membangun pemahaman, kepedulian dan komitmen untuk melaksanakan GCG oleh semua anggota Direksi dan Dewan Komisaris, serta Pemegang Saham Pengendali, dan semua karyawan.
2. Melakukan kajian terhadap kondisi perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan GCG dan tindakan korektif yang diperlukan.
3. Menyusun program dan pedoman pelaksanaan GCG perusahaan.
4. Melakukan internalisasi pelaksanaan GCG sehingga terbentuk rasa memiliki dari semua pihak dalam perusahaan, serta pemahaman atas pelaksanaan pedoman GCG dalam kegiatan sehari-hari.
5. Melakukan penilaian sendiri atau dengan menggunakan jasa pihak eksternal yang independen untuk memastikan penerapan GCG secara berkesinambungan. Hasil penilaian tersebut diungkapkan dalam laporan tahunan dan dilaporkan dalam RUPS tahunan.

2.2.5 Faktor yang dibutuhkan untuk terlaksananya *Good Corporate Governance*

Terdapat dua faktor yang memegang peranan, antara lain menurut Arbaina, (2015):

1. Faktor Eksternal

Yang dimaksud faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *Good Corporate Governance*, diantaranya:

- a. Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif.
- b. Dukungan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dari sektor publik/Lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan good governance dan clean governance yang sebenarnya.

- c. Terdapatnya contoh pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang tepat (*best practices*) dapat menjadi standar pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang efektif dan profesional. Dengan kata lain semacam benchmark (acuan)
- d. Terbangunnya sistem tata nilai sosial yang mendukung penerapan good corporate governance di masyarakat. Ini penting karena melalui sistem ini diharapkan timbul partisipasi aktif berbagai kalangan masyarakat untuk mendukung aplikasi serta sosialisasi *Good Corporate Governance* secara sukarela.
- e. Hal lain yang tidak kalah pentingnya sebagai prasyarat keberhasilan implementasi *Good Corporate Governance* terutama di Indonesia adalah adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan peluang kerja. Bahkan dapat dikatakan bahwa perbaikan lingkungan publik sangat mempengaruhi kualitas dan rating perusahaan dalam implementasi *Good Corporate Governance*.

2. Faktor Internal

Maksud faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *Good Corporate Governance* yang berasal dari dalam perusahaan. Beberapa faktor yang dimaksud antara lain:

- a. Terdapatnya budaya perusahaan (corporate culture) yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan
- b. Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai *Good Corporate Governance*.
- c. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar *Good Corporate Governance*.

- d. Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
- e. Adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

3. Pilar Pendukung *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance dapat memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif, sehingga dapat tercipta mekanisme checks and balance di perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Berdasarkan Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance pada 17 Oktober 2006 prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah :

- a. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).
- b. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
- c. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

2.3 Pesantren

Pesantren adalah lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam (tafaqquh fiddin) dengan menekankan moral agama Islam sebagai pedoman hidup bermasyarakat sehari-hari. Secara etimologi, istilah pesantren berasal dari kata santri, yang dengan awalan pe dan akhiran an berarti tempat tinggal santri. Kata "santri" juga merupakan penggabungan antara suku kata sant (manusia baik) dan tra (suka menolong), sehingga kata pesantren dapat diartikan sebagai tempat mendidik manusia yang baik.

Sementara, Dhofier menyebutkan bahwa menurut Profesor Johns, istilah santri berasal dari bahasa Tamil yang berarti guru mengaji, sedang C C Berg berpendapat bahwa istilah tersebut berasal dari istilah shastri yang dalam bahasa India berarti orang yang tahu buku-buku suci Agama Hindu, atau seorang sarjana ahli kitab suci Agama Hindu. Kata shastri berasal dari kata shastra yang berarti buku-buku suci, buku-buku agama atau buku-buku tentang ilmu pengetahuan (Purnomo, 2017).

Pesantren juga, dapat diartikan sebagai suatu tempat pendidikan dan pengajaran yang menekankan pelajaran agama Islam. Istilah pesantren bisa disebut dengan pondok saja atau kedua kata ini digabung menjadi pondok pesantren. Sebenarnya penggunaan gabungan kedua istilah secara integral yakni pondok dan pesantren menjadi pondok pesantren lebih mengakomodasikan karakter keduanya.

Dalam hal ini menurut M. Arifin yang dikutip oleh Mujamil memberikan batasan istilah pesantren adalah sesuatu lembaga pendidikan agama Islam yang tumbuh serta diakui masyarakat sekitar, dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau

beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. masih Mujamil lembaga Islam mendefinisikan pesantren adalah suatu tempat yang tersedia untuk para santri dalam menerima pelajaran agama Islam sekaligus tempat berkumpul dan tempat tinggalnya (Saihu, 2020).

Dari berbagai pemahaman diatas, tentu penulis sendiri memberikan acuan bahwa pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional Islam untuk memahami, menghayati dan mengamalkan ajaran agama Islam (tafaqquh fiddin) dengan sistem asrama dimana santri-santri menerima pendidikan agama melalui sistem pengajian atau madrasah yang sepenuhnya berada di bawah kedaulatan dari leadership seorang atau beberapa orang kiai dengan ciri-ciri khas yang bersifat kharismatik serta independen dalam segala hal. (Saihu, 2020).

2.3.1 Tipologi Pesantren

Tipologi pesantren lahir tidak bisa dilepaskan dari pembaruan-pembaruan yang dilakukan di pesantren-pesantren Indonesia. Pembaruan pesantren apabila melihat perkembangan kebudayaan dan peradaban dunia yang semakin pesat, merupakan keniscayaan. Pembaruan pesantren kemudian melahirkan tipologi pendidikan pesantren yang setidaknya bisa diklasifikasikan menjadi tiga tipe: pesantren salaf, khalaf, dan konvergensi antara salaf dan khalaf:

1. Pesantren Salaf merupakan pesantren yang mula-mula ada di Indonesia. Pesantren ini pada umumnya didirikan sebagai pusat dakwah dan penyebaran agama Islam di Indonesia di masa-masa awal, khususnya di masa walisongo. Pesantren jenis ini juga biasa disebut sebagai pesantren tradisional. Penyebutan “tradisional” di sini, karena lembaga ini telah ada sejak ratusan tahun yang lalu dan menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem kehidupan sebagian besar masyarakat Islam Indonesia.

Kelompok tradisional atau pesantren salaf juga senantiasa lekat dengan khazanah Islam klasik yang lazim dikenal dengan kitab kuning. Kitab kuning ini menjadi sumber utama yang diuji dan dikaji di pesantren hingga saat ini. Adapun metode pembelajaran yang lazim diterapkan di pesantren adalah metode bandhongan dan sorogan. Dalam sistem bandhongan, santri tidak bisa berperan aktif dan hanya mendengarkan dan menuliskan apa yang disampaikan oleh kiai tanpa ada ruang untuk bertanya dan berdiskusi. Sementara dalam metode sorogan, santri menghadap kiai satu per satu dengan membawa kitab yang dipelajari sendiri. Dalam hal ini santri biasanya membaca sendiri sedangkan kiai membetulkan bacaan santri dan menjelaskan lebih detail tentang isi kitab yang dibaca. Dalam pesantren salaf, peran kiai juga sangat kuat. Ia tidak hanya berposisi pemimpin pesantren, lebih dari itu, ia adalah “pemilik” pesantren.

2. Pesantren Khalaf/Modern Pesantren khalaf atau modern merupakan antitesa dari pesantren salaf. Dari segala sisinya, ia berbeda dengan pesantren salaf. Ia merupakan kebalikan dari pesantren salaf. Pesantren khalaf didirikan dengan tujuan agar pesantren mampu melahirkan generasi yang mampu menjawab tantangan zaman. Pesantren khalaf dimaksudkan sebagai upaya untuk melahirkan pribadi yang berkarakter nilai-nilai pesantren tapi menguasai ilmu-ilmu modern yang selaras dengan perkembangan zaman.

Dalam pesantren modern, peran kiai tidak sevitral pesantren salaf. Kiai ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan yang dikeluarkan oleh yayasan. Karenanya, kiai di sini tidak harus keturunan dari pesantren tersebut. Penghormatan kepada kyai tidak begitu kaku dan kentara. Malah, dalam batas-batas tertentu penghormatannya semakin berkurang. Guru lebih banyak sebagai mitra dalam belajar. Dari sisi pembelajaran, juga menerapkan sistem, metode, dan kurikulum modern. Di pesantren ini, tidak

lagi ditemukan kitab kuning sebagai sumber keilmuan. Santri tidak lagi mengaji dan mengkaji kitab kuning. Santri dididik dalam kelas-kelas khusus dengan penjenjangan yang jelas dan lebih terukur.

3. Pesantren Konvergensi Salaf dan Khalaf Pesantren konvergensi salaf dan khalaf adalah berusaha menjembatani kelemahan antara pesantren salaf dan pesantren modern tersebut. Pesantren salaf Pesantren konvergensi salaf dan khalaf ini biasanya disebut juga sebagai pesantren semi modern. Pesantren jenis ini pada umumnya masih mirip dengan pesantren salaf. Dalam pesantren ini masih ditemukan pembelajaran kitab kuning, penghormatan kepada kyai yang besar, adanya konsep “barokah”, dan sebagainya. Hanya saja, dalam pesantren jenis ini sudah mulai akomodatif dan terbuka terhadap perubahan yang terjadi di dunia luar. Perbedaan mendasar yang terdapat dalam pesantren semi modern ini adalah adanya lembaga pendidikan formal di dalamnya. Selain menyelenggarakanajian kitab kuning, pesantren juga menyelenggarakan lembaga pendidikan formal agar santri dapat memahami ilmu umum dan agama sekaligus (Nihwan & Paisun, 2019).

2.3.2 Elemen – Elemen Pesantren

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam untuk menciptakan insan yang berakhlak mulia serta memahami ajaran Islam, pondok pesantren berbeda dengan lembaga lainnya baik dari aspek sistem pendidikan maupun unsur pendidikan yang dimiliki. (Sari, 2018) menyebutkan elemen-elemen pesantren ada empat yaitu:

1. Kyai

Kyai atau pengasuh pondok pesantren merupakan elemen yang sangat esensial bagi lembaga pondok pesantren. Pesantren yang berada di pulau Jawa yang berkembang pasti kiainya sangat berpengaruh, berkarisma,

berwibawa, sehingga amat disegani oleh masyarakat dan lingkungan pesantren.

Dalam perkembangannya gelar kiai tidak lagi menjadi monopoli bagi para pemimpin atau pengasuh pondok pesantren. gelar kiai dewasa ini juga dianugerahkan kepada ulama yang mempunyai ilmu pengetahuan agama yang lebih banyak dibandingkan dengan masyarakat awam.

2. Santri

Dalam sistem pondok pesantren santri menjadi salah satu elemen terpenting yang mewakili kealiaman figur pemimpin pondok pesantren. Santri merupakan ciri khas yang melekat dalam pesantren, dan menjadi subjek utama untuk mendalami kitab klasik sebagai khazanah intelektual para ulama. Keberadaan santri menjadi modal sosial bagi masyarakat yang berada di lingkungan pesantren. Sebab, santri akan menjadi penerus penyiar agama Islam. Sebagai penerus santri diharapkan mampu menguasai berbagai aspek ilmu pendidikan Islam seperti: ilmu falak, faraidh, gramatika bahasa arab, mantiq, ulumul Qur'an, Tafsir, Hadits, dan lain sebagainya.

Menurut Zamakhsyari Dhofier, setidaknya ada dua tipe santri yaitu sebagai berikut:

a. Santri mukmin

Santri mukmin adalah santri yang berasal dari kalangan jauh yang menetap di pondok pesantren. Biasanya santri mukmin belajar ilmu agama dalam jangka waktu yang lama, tinggal bersama kiai, dan dengan suka rela mengajarkan kitab kuning kepada yang lebih muda. Santri mukmin juga bertanggung jawab atas keseharian pesantren, karena ia sebagai wakil kyai dan dipercaya mengatur semua yang ada di lingkup pesantren.

b. Santri kalong

Santri kalong adalah santri yang berada di sekitar pondok pesantren, santri kalong ini tidak menetap di pondok pesantren karena rumahnya tidak jauh dari pondok, sehingga ia hanya ikut mengaji di pondok setelah aktifitas di pondok selesai ia kembali lagi ke rumah. Santri kalong biasanya lebih banyak di pesantren yang tidak memiliki banyak santri, sedangkan pesantren yang besar dihuni oleh santri mukmin yang belajar dalam kurun waktu yang lama di pondok pesantren.

3. Pondok

Istilah Pondok berasal dari bahasa Arab funduq berarti hotel, penginapan, asrama. Pondok mengandung makna sebagai tempat tinggal. Pondok dalam pesantren pada dasarnya merupakan dua kata yang sering penyebutannya tidak dipisahkan "Pondok Pesantren", yang berarti keadaan Pondok dalam pesantren merupakan wadah.

4. Masjid

Masjid merupakan salah satu elemen pondok pesantren fungsi dari masjid adalah untuk mendukung kelancaran aktivitas belajar santri, terutama untuk pelaksanaan peribadatan dan pengajian. Keberadaan masjid menjadi simbol penyebaran agama Islam sejak dahulu. Dalam lingkungan pesantren masjid dapat dikatakan menjadi kebutuhan fundamental bagi semua santri untuk mempermudah aktivitas peribadatan dan pengajian kitab kuning.

Sejak dahulu sampai sekarang masjid sudah menjadi ikon untuk beribadah bagi umat islam yang tentu tidak bisa tergantikan oleh simbol lain. Sebagai pusat pendidikan dan keagamaan bagi umat Islam, masjid menjadi elemen yang tak terpisahkan dalam tradisi pesantren. Segala aktivitas pesantren sebagian besar dilakukan di masjid, seperti sholat berjamaah, pengajian kitab kuning, diskusi, maupun aktivitas kegiatan lainnya.

5. Pengajaran Kitab Kuning

Berdasarkan catatan sejarah, pesantren telah mengajarkan kitab-kitab klasik, khususnya karangan madzhab syafi'iyah. Pengajaran kitab kuning berbahasa arab dan tanpa harakat atau sering disebut kitab gundul. Merupakan satu-satunya metode dalam pengajaran pesantren di Indonesia. Pondok pesantren mempunyai tujuan keagamaan sesuai dengan kepribadian sang kiai. Sedang pengajaran dan materi kitab yang diajarkan kepada santri ditentukan oleh sejauh mana kedalam ilmu pengetahuan kiai dan yang dipraktekkan dalam kehidupan sehari-hari. Kitab-kitab klasik yang diajarkan dalam pondok pesantren di golongan menjadi delapan yaitu, 1) nahwu, 2) saraf, 3) fiqh, 4) hadits, 5) tafsir, 6) tauhid, 7) tasawuf dan etika, 8) cabang-cabang lain seperti tarikh dan balaghah (Fitriyah, 2019).

2.3.3 Peran dan Fungsi Pesantren

1. Sebagai Lembaga Pendidikan

Pondok pesantren tidak ubahnya sekolah sebagaimana sekolah-sekolah yang lain, karena didalamnya terjadi proses kegiatan belajar mengajar. Ada pengajaran dan ada yang diberi pengajaran, ada guru dan ada murid serta ada materi yang diajarkan.

2. Sebagai Lembaga Sosial

Fungsi pondok pesantren sebagai lembaga sosial tidak lepas dari keberadaan pondok pesantren itu sendiri. Artinya pondok pesantren tumbuh ditengah-tengah masyarakat desa dimana para santrinya adalah kebanyakan dari masyarakat desa sekelilingnya. Keadaan ini pula yang menyebabkan kedekatan hubungan antara pondok pesantren dengan masyarakat desa, sehingga kyai dan pengurus pondok ini mengetahui betul tentang kondisi dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat desa.

3. Sebagai Lembaga Penyiaran Agama (Lembaga Dakwah)

Sebagai lembaga amar ma'ruf nahi munkar, pondok pesantren mempunyai tugas yang cukup serius, yaitu secara parsitipasif menjadi lembaga dakwah. Hal ini dapat dilihat dari adanya kegiatan seperti pengajian umum, pengajian hari-hari besar, dan sebagainya yang tidak hanya diikuti oleh santri saja, akan tetapi juga melibatkan masyarakat disekeliling pondok pesantren tersebut.

4. Sebagai Lembaga Perjuangan

Sejarah telah mencatat bahwa perjuangan bangsa Indonesia dalam merebut kemerdekaan ditemui nama-nama pahlawan dengan gelar kyai. Ini menunjukkan bahwa sejak zaman dahulu pondok pesantren telah ikut berjuang untuk Bangsa dan Negara, ini tidak berarti bahwa seja bangsa Indonesia merdeka, perjuangan pondok pesantren juga ikut berhenti. Bahkan sebaliknya pondok pesantren tetap memperjuangkan bangsa terutama masyarakat desa yang lemah, baik dalam bidang ekonomi, pendidikan, moral, dan sebagainya dengan berbagai kegiatan- kegiatan sebagai alat perjuangannya.

2.4 Pesantren Mandiri

Pondok pesantren dengan ekonomi mandiri berarti sebuah lembaga yang memiliki kemampuan memilih dan melakukan kegiatan untuk bisa bertahan hidup dengan lebih baik. memberikan layanan pendidikan yang sempurna dan berkualitas. Dengan demikian kemandirian yang dimaksud merupakan suatu konsep yang sering dihubungkan dengan pembangunan, sering dikaitkan dengan pengembangan diri, dan selalu terkait dengan hal bagaimana menjadi diri menjadi lebih produktif dalam berbagai aspek kehidupan sehingga berkontribusi bagi orang lain. Kemandirian adalah satu sikap yang

mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam mengatasi berbagai masalah demi mencapai suatu tujuan, tanpa menutup diri terhadap perkembangan yang ada dengan strategi bekerjasama, dengan cara belajar dan mendengarkan dari pihak-pihak lain selama hal tersebut memberikan keuntungan bagi sebuah usaha.

Kemandirian dalam perekonomian merupakan sikap dan mental yang memungkinkan seseorang atau kelompok orang untuk bertindak bebas, benar, dan bermanfaat, yaitu berusaha melakukan segala sesuatu dengan jujur dan benar atas dorongan dirinya sendiri dan kemampuan mengatur diri sendiri, sesuai dengan hak dan kewajibannya, sehingga dapat menyelesaikan masalah-masalah yang berkembang, serta dapat bertanggung jawab terhadap segala resiko yang terjadi. Mandiri secara finansial adalah mampu membiayai segala keperluan diri dan tidak lagi bergantung kepada yang lain. Dan ini memerlukan proses transisi, waktu, dan usaha untuk selalu bersikap gigih tanpa putus asa.

Perekonomian yang mandiri pada sebuah pondok pesantren bertujuan guna meningkatkan layanan pendidikan menjadi berkualitas, sehingga bangsa ini pun menjadi berkualitas. Salah satunya adalah dengan cara berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan pondok pesantren. dan ini merupakan kewajiban dalam mengimplementasikan semangat menjadi manusia yang tidak merugi.

2.5 Karakteristik Pesantren Mandiri

Menurut Chusnul Chotimah dalam studinya di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, bahwa kemandirian ekonomi di pondok pesantren Sidogiri dimulai dari internalisasi nilai-nilai intangibles kepada santri, sehingga jiwa santri

tergerak melakukan yang terbaik untuk pondok pesantren. Adapun karakteristik pesantren mandiri yaitu:

1. Melakukan sosialisasi jiwa kemandirian pada santri

Pimpinan pesantren membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik. Pesantren memiliki sumber daya manusia yang cukup memadai untuk mengelola sebuah usaha yang nantinya keuntungannya dapat digunakan untuk mendukung biaya pendidikan yayasan pesantren.

2. Mengubah Mental

Tidak semua pesantren dapat berkembang baik dalam hal kemandirian ekonomi. Namun sejatinya, pesantren memiliki peluang untuk menciptakan kemandirian. Bagaimana sebuah pesantren dapat merubah mental lemah dan pemikiran terbelakang menjadi sebuah mental kuat yang selalu berpikir kreatif demi kemajuan pesantren.

3. Yayasan jemput bola

Yayasan sendiri tentunya harus memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni "jemput bola". Tidak menunggu saja rezeki itu datang, jemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang.

4. Mampu bertahan

Yayasan pesantren demi mempertahankan diri, juga perlu mempertahankan tempat yang konsisten dalam wujud nyata dengan cara membentuk sebuah legalitas dan menyebarkannya sebagai salah satu cara untuk mengembangkan eksistensi pesantren. Legalitas nama dan penyebarluasan ini dapat digunakan untuk menggaet donatur, baik donatur dari masyarakat maupun dari pemerintah. (Saifullah, 2018)

Karakteristik kemandirian yang sering dilakukan pesantren, menurut Musthofa (2014):

1. Menanamkan prinsip kemandirian dalam proses pembelajaran (pengajian) dan kurikulum.
2. Membekali berbagai macam keterampilan (life skill) bagi santri.
3. Memberikan bekal pengetahuan kepemimpinan (*leadership*) dan mengarahkan aplikasinya.
4. Memberikan bekal pengetahuan kewirausahaan (*entrepreneurship*) untuk meningkatkan taraf ekonomi dan lingkungan sosial.
5. Menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan.

Dari berbagai penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan karakteristik pesantren mandiri yaitu :

1. Pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik.
2. Pesantren yang mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola.
3. Pesantren yang secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya.
4. Pesantren yang memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni "menjemput bola". Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang.
5. Pesantren yang berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren.

6. Pesantren yang membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan *entrepreneurship*.
7. Pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya.
8. Pesantren yang membentuk sebuah legalitas dan menyebarkan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan eksistensi pesantren. Legalitas nama dan penyebarluasan ini dapat digunakan untuk menggaet donatur, baik donatur dari masyarakat maupun dari pemerintah.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dibawah ini merupakan beberapa penelitian yang relevan dengan penulis, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO.	Nama, Tahun, Judul,	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Akhmad Najibul Khairi Sya'ie, 2013, Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri (studi analisis aplikasi konsep total quality manajemen di pesantren).	Strategi Manajemen Pesantren di Malang menuju Pesantren Mandiri	Kualitatif	menurut pandangan pengelola pesantren An Nur Malang untuk mengikuti konsep berpikir TQM, maka manajemen Pesantren seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan adalah suatu peningkatan terus menerus (continuous educational process improvement). Pondok Pesantren An Nur melakukan modernisasi dalam pengelolaan pondok sebagai upaya mengantisipasi kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melakukan pemantapan internal dan melakukan penyesuaian visi dan misi pendidikan ke arah perubahan global. Dalam menentukan segala kebijakan terkait peningkatan mutu pesantren, pengelola pesantren selalu melibatkan masyarakat dalam memberikan masukan.
2.	Rizqi Agung Pristya	Implementasi	Kualitatif	Implementasi <i>Good Corporate</i>

	H., 2018, Implementasi <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> terhadap Rekrutmen karyawan pada BNT Muamalat Sejahtera di Desa Sadar Sriwijaya Kabupaten Lampung Timur	<i>Good Corporate Governance (GCG)</i> terhadap Rekrutmen karyawan		<i>Governance (GCG)</i> pada Bmt Muamalat Sejahtera di Desa Sadar Sriwijaya Kecamatan Bandar Sribhawono Kabupaten Lampung Timur belum sepenuhnya sesuai dengan Perspektif Ekonomi Islam, karena di dalam penerimaan karyawan masih ada perbedaan kesenjangan yang apabila si calon karyawan tersebut adalah salah satu dari stakeholder yang cukup berpengaruh pada BMT tersebut sudah dapat dipastikan bahwa calon karyawan tersebut diterima tanpa adanya seleksi terlebih dahulu. Hal tersebut tentulah tidak sesuai dengan salah satu prinsip Ekonomi Islam, yaitu keadilan.
3.	Zia Huzila, 2019, Adopsi <i>Good Governance</i> dalam Pelaksanaan Tata Kelola Pondok Pesantren Annuqayah Lubangsa	Adopsi <i>Good Governance</i> dalam Pelaksanaan Tata Kelola Pondok Pesantren	Kualitatif	Pelaksanaan tata kelola pondok pesantren berbasis GG seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kesetaraan sudah cukup baik. Meski dalam prosesnya prinsip transparansi belum tercermin secara utuh, tetapi berbagai upaya terus dilakukan pondok pesantren untuk memperbaiki kinerjanya.
4.	Moh. Rifa'l, 2019, Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren dalam mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan	Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren	Pendekatan-Pendekatan Campuran	kualitas layanan pendidikan dapat diwujudkan dengan strategi memandirikan perekonomian yang ada dengan melibatkan berbagai aspek sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan kontribusi besar terhadap kebutuhan layanan pendidikan yang berkualitas
5.	Riska Dahlan, 2020, IMPLEMENTASI <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di BNI Pare-pare	IMPLEMENTASI <i>GOOD CORPORATE GOVERNANCE</i> dalam Meningkatkan	Kualitatif	<i>Good Corporate Governance</i> sudah Terlaksana menerapkan transparansi, akuntabilitas, professional, pertanggung jawaban, dan kewajaran. Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> dinilai telah

	(Analisis Manajemen Syariah).	n Kinerja Karyawan		memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Salah satu bukti dari dampak penerapan prinsip GCG yaitu dalam hal pengambilan keputusan lebih berhati-hati serta karyawan lebih disiplin waktu dan bertanggung jawab untuk setiap tugas yang dikerjakan Hal ini sejalan dengan manfaat yang diharapkan dalam menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> salah satunya adalah prinsip <i>accountability</i> . Penerapan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> di BNI Parepare ternyata selaras dengan penerapan nilai-nilai islam dalam manajemen yakni <i>Shiddiq, Tabligh, Amanah, dan Fhatanah</i> .
6.	Ella Rohmatillah, 2021, Implementasi prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> pada Lembaga Pendidikan Pesantren (Studi Kasus Pada Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an Jombang)	Implementasi prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> pada Lembaga Pendidikan Pesantren	Kualitatif	Implementasi prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> di Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an Jombang telah diterapkan dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil persentase pada prinsip <i>transparency</i> sebesar 81% kriteria baik, prinsip <i>accountability</i> sebesar 82% kriteria baik, dan prinsip <i>responsibility</i> sebesar 100% kriteria baik. Namun perlu adanya peningkatan pada prinsip <i>independency</i> yang menghasilkan 58% kriteria cukup dan prinsip <i>fairness</i> 74% kriteria cukup.

Dari masing-masing penelitian terdahulu diatas, tentunya terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang saat ini diteliti oleh peneliti. Secara garis besar persamaan penelitian yang ada yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rizki Agung (2018), Zia Huzila (2019), Rizka Dahlan (2020), dan Ella Rohmatillah (2021) dengan penelitian yang dilakukan peneliti saat ini adalah sama-sama

melakukan penelitian yang berfokus pada peng-implemantasian Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

Selanjutnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Akmad Najibul (2013) dan Moh Rifa'l (2019) sama-sama melakukan penelitian yang berfokus pada pesantren mandiri.

Sedangkan yang menjadi perbedaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini diantaranya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad Najibul (2013) dan Moh Rifa'l (2019) menerapkan teori strategi manajemen pada pondok pesantren menuju pesantren mandiri sedangkan penelitian ini menerapkan teori *Good Corporate Governance* (GCG) menuju pesantren mandiri.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Rizki Agung (2018) dan Rizka Dahlan (2020) memiliki perbedaan pada objek penelitian yakni penelitian Rizki Agung Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Rekrutmen karyawan dan Rizka Dalam (2020) Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ini terlihat berbeda dengan penelitian ini, dimana objek penelitian ini yaitu Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap pondok pesantren.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Zia Huzila (2019) dan Ella Rohmatillah (2021) tersebut hanya berfokus pada peng-implemantasian Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada pondok pesantren. Sedangkan penelitian saat ini berfokus pada analisis implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) menuju Pesantren Mandiri. Terdapat tujuan yang ingin di analisis dalam penelitian ini yaitu Pesantren mandiri dimana yang dimaksud adalah sejauh mana implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) menuju pesantren yang mandiri.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan latar belakang dari penelitian ini, maka peneliti lebih ingin berfokus pengembangan pada penelitian yang dilakukan oleh Zia Huzila (2019) dan Ella Rohmatillah (2021) yaitu menganalisis lebih jauh implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) menuju Pesantren Mandiri yang diterapkan di Pesantren Alam Indonesia kabupaten Barru Sulawesi Selatan.

2.7 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Dari kerangka berpikir diatas bagaimana analisis implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kesetaraan atau kewajaran menuju pesantren yang mandiri.