

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Kasus*. Jepara: UNISNU Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arbaina, E. S. (n.d.). Penerapan *Good Corporate Governance* pada perbankan di indonesia. *Jurnal Mahasiswa Universitas Negri Surabaya*.
- Dahlan, R. (2020). IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI BNI PAREPARE (Analisis Manajemen Syariah).
- Effendi, M. (2009). *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*.
- Fitriyah, L. (2019). Peran Kiai Dalam Pembentukan Karakter Santri di Pondok Pesantren Yasmida Ambarawa Kabupaten Pringsewu. UIN Raden Intan Lampung.
- Hermawan, R. A. P. (2018). "Implementasi Good Corporate Governance(GCG) Terhadap Rekrutmen Karyawan Pada BNT Muamalat Sejahtera Di Desa Sadar Sriwijaya Kecamatan Bandar Srbahwono Kabupaten Lampung Timur Perspektif Ekonomi Islam."
- Huzila, Z. (2019). Adopsi good governance dalam pelaksanaan tata kelola pondok pesantren annuqayah lubangsa. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Wirajaya*, 18.
- Juniarti, A. A. . (2009). Pengaruh *Good Corporate Governance*, Voluntary Disclosure terhadap Biaya Hutang (Costs of Debt). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*.
- Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris Nomor 02K/020/DIR-PLNSC/2017 tentang Pedoman Tata Kelola *Good Corporate Governance* PT Prima layanan Niaga Suku Cadang.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Yogyakarta.
- Mustaqim, M. (2016). PRINSIP SYARIAH DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi atas Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia UMKM di Kudus). *Jurnal Penelitian*, 10(2), 399–422. <https://doi.org/10.21043/jupe.v10i2.1817>
- Musthofa, A. W. (2014). MODEL PENDIDIKAN KARAKTER KEMANDIRIAN SANTRI DI PONDOK PESANTREN SUBULUSSALAM TEGALSARI DAN DARUSSALAM BLOKAGUNG BANYUWANGI. UIN Maulana Malik

Ibrahim Malang.

- Nihwan, M., & Paisun. (2019). Tipologi Pesantren (Mengkaji Sistem Salaf dan Modern). *Jurnal Pemikiran Dan Ilmu Keislaman*, 2(1), 59–81.
- Nuryaman. (2008). Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan, Ukuran Perusahaan, dan Mekanisme Corporate Governance terhadap Manajemen Laba. Simposium Nasional Akuntansi XI.
- Prabowo, M. S. (2018). GOOD CORPORATE GOVERNANCE ( GCG ) DALAM PERSPEKTIF ISLAM. 11(2), 257–270.
- Purnomo, H. (2017). *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Bildung Pustaka Utama.
- Rifa'i, M. (2019). Manajemen Ekonomi Mandiri Pondok Pesantren Dalam Mewujudkan Kualitas Layanan Pendidikan. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Perbankan*, 3(1), 30–44. <https://doi.org/10.33650/profit.v3i1.538>
- Rohmatillah, E. (2021). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance pada Lembaga Pendidikan Pesantren : Studi Kasus pada Pondok Pesantren Hamalatul Qur'an Jombang.
- Saifullah, S. (2018). *Konsep Kemandirian Pesantren*. <https://www.islampos.com/konsep-kemandirian-pesantren-144351/>
- Saihu, M. (2020). Manajemen Berbasis madrasah, Sekolah dan Pesantren. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. Yapin An-Namiyah.
- Siallagang, H., & Machfodz, M. (2006). *Mekanisme Corporate Governance, Kualitas Laba dan Nilai Perusahaan*. Simposium Nasional Akuntansi XI.
- Sudarmanto, E., Susanti, E., Revida, E., Pelu, M. F. A., Purba, S., Purba, Astuti Bonaraja Purba, Silalahi, M., Anggusti, M., Sipayung, P. D., & Krisnawati, A. (2021). *Good Corporate Governance (GCG)*. Yayasan Kita Menulis.
- Sya'ie, A. N. K. (2013). Strategi manajemen pesantren di Malang menuju pesantren mandiri (studi analisis aplikasi konsep total quality manajemen di pesantren). *Digital Library UIN Surabaya*, 1–26. <http://digilib.uinsby.ac.id/id/eprint/7172>
- Syaputra, I., & Widjaja, A. (2002). *Membangun Good Corporate Governance*. Harvindo.
- Tarjo. (2008). Pengaruh Konsentrasi Kepemilikan Institusional dan Leverage Terhadap Manajemen Laba, Nilai Pemegang saham serta Cost of Equity

Capital.

Wahyuningsih, D. (2020). PENGARUH STRUKTUR *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN LABA. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 0832(September), 265–286.

# LAMPIRAN

**LAMPIRAN 1****BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Muhammad Aqil Al Hawari  
Tempat, Tanggal Lahir : Makassar, 1 Oktober 2000  
Jenis Kelamin : Laki – Laki  
Agama : Islam  
Alamat : Komp. Unhas EC No. 10 Tamalanrea  
No. Telepon : 087752980482  
E-Mail : [muhaqil.alhawari13@gmail.com](mailto:muhaqil.alhawari13@gmail.com)

**Riwayat Pendidikan**

2005 – 2012 : SD Inp. Kampus Unhas  
2011 – 2014 : SMPN 12 Makassar  
2014 – 2017 : SMA Negeri 5 Makassar

**Riwayat Prestasi**

- Prestasi Akademik
- 1. Juara 3 bisnis model canva di *Entrepreneur Festival II* Politeknik Negri Ujungpandang (Januari 2019)
- 2. Juara 2 *Business Plan Competition* di Universitas Bosowa Makassar (Agustus 2019)
- 3. Finalis *Nasional Business Plan Competition* Universitas Muhammadiyah Surabaya (6 desember 2019)

- Prestasi Non Akademik

1. Juara 2 lomba sepakbola di Stadion Mattoanging tahun 2014
2. Juara 2 lomba sepakbola antar Asosiasi Sepak Bola Indonesia di Kota Cimahi, Provinsi Jawa Barat tahun 2015
3. Seleksi Timnas Indonesia U-15 tahun 2015
4. Juara 2 lomba futsal antar SMA se-Kota Makassar di Man 2 Model tahun 2018
5. Juara 2 lomba futsal umum di lapangan futsal KM 13 tahun 2018

**Pengalaman**

- Organisasi

1. Anggota RISMITE (Remaja Islam Masjid Ikhtiar Tamalanrea) tahun 2012–2016
2. Sekretaris Umum RISMITE (Remaja Islam Masjid Ikhtiar Tamalanrea) 2017-2018
3. Anggota Pesantren Bisnis Indonesia 2019-sekarang
4. Anggota Para Relawan Indonesia 2019-sekarang
5. Anggota Kewirausahaan KSEI FOSEI Unhas tahun 2020-2021
6. Anggota Biro Human Resource Development EKOWOWITS 2019-2020
7. Member Komunitas Tangan Di Atas Makassar 2022

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya

Makassar, 5 Mei 2023

Muhammad Aqil Al Hawari

**LAMPIRAN 2****DAFTAR NAMA INFORMAN WAWANCARA**

Informan adalah orang yang dianggap mengetahui dengan baik terhadap masalah yang diteliti dan bersedia untuk memberikan informasi kepada peneliti.

Adapun susunan informasi dalam penelitian ini adalah:

<b>NO</b>	<b>Nama Informan</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Dr. dr. Hisbullah, Sp. An. KIC-KAKV	Pimpinan Pesantren Alam Indonesia
2.	Prof. Dr. Mediaty, SE., M.Si, Ak. Ca, CWM	selaku Bendahara Pesantren Alam Indonesia
3.	Ustad Sudirman, AMD	Sekretaris Pesantren Alam Indonesia
4.	Ustad Muhammad Heri Ja'far, SH	Ustad atau Direktur Takhassus Pesantren Alam Indonesia
5.	Muhammad Taufiqul	Santri di Pesantren Alam Indonesia
6.	Muhammad Achyar Ibrahim, SE., M.Si, Ak., CSF	Wali Santri

**LAMPIRAN 3**  
**PEDOMAN WAWANCARA**

**Wawancara internal Pesantren Alam Indonesia**

1. *Transparancy*

a. Informasi:

- 1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?
- 2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?
- 3) Apakah Informasi yang disebarakan hanya untuk pemilik pesantren?
- 4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?
- 5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?
- 6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?
- 7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?
- 8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

b. Kebijakan:

- 1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?
- 2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?
- 3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?
- 4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?

- 5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin.

## 2. *Accountability.*

### a. Struktur pesantren:

- 1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?
- 2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?
- 3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?
- 4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?
- 5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?

### b. Sistem:

- 1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?
- 2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?
- 3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?
- 4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?
- 5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?
- 6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?
- 7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?

- 8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?

### 3. *Responsibility.*

#### a. Peraturan yang berlaku:

- 1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?
- 2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?
- 3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?
- 4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?
- 5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?
- 6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?

#### b. *Corporate Social Responsibility (CSR):*

- 1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?
- 2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?
- 3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?
- 4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?
- 5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?

### 4. *Independency.*

#### a. Pengaruh Eksternal :

- 1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat

dalam pengambilan keputusan pesantren?

- 2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?
- 3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?
- 4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?
- 5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?

b. Pengaruh Internal:

- 1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?
- 2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?
- 3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?
- 4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?
- 5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun
- 6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.

5. *Fairness.*

a. Stakeholder :

- 1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?
- 2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri

dalam batasan tertentu?

- 3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?
- 4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?
- 5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?
- 6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?
- 7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?

Karakteristik pesantren mandiri yaitu :

- 1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?
- 2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?
- 3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?
- 4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang.?

- 5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?
- 6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan entrepreneurship?
- 7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?
- 8) Apakah pesantren 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?

**LAMPIRAN 4**  
**TRANSKIP WAWANCARA**

Nama : Dr. dr. Hisbullah, Sp. An. KIC-KAKV

Jabatan : Pimpinan Pesantren Alam Indonesia

Hari/Tanggal : Kamis, 6 April 2023

**1. Transparency**

**a) Informasi:**

**1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?**

Jawab: Tersedia tepat waktu

**2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?**

Jawab: Sudah demikian, Informasi mengenai perkembangan Hambatan-hambatan yang dihadapi Dan rencana kedepan.

**3) Apakah Informasi yang disebarakan hanya untuk pemilik pesantren?**

Jawab: Terbuka untuk umum sesuai kebutuhan

**4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?**

Jawab: Tidak demikian,

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab:

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab: Sudah ada Demikian.

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab: Ya sudah jelas.

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab: Ya terutama database Santri, Dan tidak ada informasi yang bersifat rahasia melanggar perundang-undangan yang berlaku.

**b) Kebijakan:**

**1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: Tidak, didiskusikan dengan yang lain

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab: Tidak demikian, Tetap berdiskusi dengan tim yang lain

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab:

- 4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab: Ya sudah demikian evaluasi dilakukan tidak rutin

- 5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab:

**2. Accountability.**

**a) Struktur pesantren:**

- 1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: Sudah memiliki struktur pesantren,

- 2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab: Sudah demikian.

- 3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab:

- 4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Tidak demikian

- 5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Sudah demikian.

**b) Sistem:**

**1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: Belum ada

**2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?**

Jawab: Kalau untuk internal dan eksternal sementara diusahakan Dan begitu juga sistem operasionalnya. Belum sepenuhnya bagus tapi tidak jelek juga.

**3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab:

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab: Sebagian sudah ada sebagian Belum.

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab: Kalau untuk penghargaan sudah diterapkan sistem penghargaan dan sanksi. Kalau untuk pengurus Sudah diberikan penghargaan Sedangkan untuk sanksi belum.

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: Sudah demikian

### **3. Responsibility.**

**a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?**

Jawab: Sudah melaksanakan mulai dari izin Operasional Koordinasi dengan pemerintah setempat Dan sudah mengikuti

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab:

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab: Sudah demikian

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab: Sudah demikian

**b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab: sudah melakukan CSR. Misalnya membantu Pengadaan Ampli, masjid di sekitar Pondok Kemudian menggratiskan masyarakat Yang tidak mampu di pesantren alam, Dan memfasilitasi air bersih dan air Minum kemudian akses jalan ke masyarakat. Untuk di lingkungan kami menanam pohon untuk Pelestarian lingkungan.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab:

**4. Independency.**

**a) Pengaruh Eksternal :**

**1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab: Tidak ada, untuk visi dan misi Program kerjanya.

**2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak Demikian, Kita hanya memberikan kesempatan untuk memberikan Masukan kepada Wali Santri

**4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab:

**5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab: Sudah demikian

**b) Pengaruh Internal:****1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: Tidak demikian, sementara Tidak ada peran anggota keluarga dalam pesantren

**2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?**

Jawab:

**5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab:

**6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab: Sudah demikian, masing-masing bertanggung jawab. Kalau ada masalah masing-masing Bertanggung jawab sendiri.

## **5. Fairness.**

### **a) Stakeholder :**

#### **1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Sudah memberikan kebebasan berpendapat kepada seluruh Stakeholder, Tapi Keputusan dipegang oleh pimpinan Berdasarkan rapat dengan tim.

#### **2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Pada umumnya tidak demikian Santri ini hanya Memberikan informasi. Misalnya ada keluhan dikonsumsi dan kebutuhan prasarana. Kalau masukan untuk kurikulum Dan Program pengajaran disediakan Kesempatan untuk memberikan Masukan.

#### **3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab:

#### **4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab: Kalau untuk alumni karena belum banyak kami belum menyediakan. Tapi nanti ada rencana dilaksanakan.

**5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab:

**6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Sudah demikian, Dan sudah di umumkan secara terbuka Di medsos, Kemudian diseleksi Mereka diterima sesuai hasil wawancara.

**7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab: Belum demikian

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

**1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?**

Jawab: Ya paling tidak itu mereka mengurus keperluan pribadinya sendiri misalnya mencuci, lingkungannya juga mereka rawat sendiri. Untuk kewirausahaan itu tidak semuanya hanya yang berminat saja. Kami tetap

memberikan motivasi untuk berwirausaha tapi tidak semua ikut program ini. Ada yang memang berfokus untuk menghafal Al-Quran.

- 2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?**

Jawab: Belum sepenuhnya, Kalau di persenkan mungkin sekitar 10 sampai 20% Bisa dipenuhi.

- 3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?**

Jawab: Belum bisa, Tapi Pesantren tidak ada Open donasi.

- 4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang?**

Jawab: Ya sudah demikian misalnya mereka mengikuti pameran wirausaha, Kemudian promosi di medsos. Misalnya mengikuti pameran kuliner di Takalar, Mengikuti event musyawarah Muhammadiyah di Enrekang. Produknya juga diperkenalkan kepada Pengunjung wisata yang datang di pesantren alam Indonesia. Misalnya produknya abon ikan tempe Dan kuliner.

- 5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?**

Jawab:

- 6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan entrepreneurship?**

Jawab:

- 7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?**

Jawab: Sudah demikian, Kita juga mengajarkan untuk hidup hemat.

- 8) Apakah pesantren 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?**

Jawab: Untuk hal ini sementara untuk pembuatan badan usaha milik pesantren Masih di Usahakan badan hukumnya.

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Prof. Dr. Mediaty, SE., M.Si, Ak. Ca, CWM

Jabatan : Bendahara Pesantren Alam Indonesia

Hari/Tanggal : Minggu 2 April 2023

### **1. Transparancy**

#### **a) Informasi:**

##### **1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?**

Jawab: Setiap saat sudah ada, Informasi ke eksternal sudah ada buktinya di website, misalnya informasi tentang penerimaan Santri, tentang persyaratan tata cara pendaftaran, Kemudian informasi untuk ke wali Santri Kami buat *WhatsApp Group*, jadi setiap ada kegiatan santri dapat diakses melalui grup tersebut. Begitu juga untuk internal segala bentuk kegiatan selalu dirapatkan, misalnya ada sanksi-sanksi yang ingin diberikan oleh Santri. Untuk informasinya selalu berpedoman untuk transparan.

##### **2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?**

Jawab: Sudah tersedia Baik itu kondisi keuangan misalnya pada kondisi defisit itu masih tetap diinformasikan.

##### **3) Apakah Informasi yang disebarakan hanya untuk pemilik pesantren?**

Jawab: Tidak demikian,

**4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?**

Jawab: Tidak demikian, Misalnya ada masalah akan dilakukan pemanggilan pada Semua divisi.

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab: Sudah demikian,

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab: Sudah demikian, Ada informasi yang bersifat belum dapat dipublikasi ke pihak eksternal Harus dirapatkan dulu

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab: Informasi mudah dan jelas diakses. bahkan sudah beberapa kali kami menerima orang untuk meneliti di pesantren alam Indonesia. Boleh diizinkan akses informasi antar divisi selama diizinkan oleh Direktur divisinya masing-masing.

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab: Sudah demikian, Misalnya kita pernah mengurus perizinan depot air minum karena izinnya belum keluar kami belum produksi massal. pada dasarnya yang tidak sesuai dengan perundang-undangan tidak dilaksanakan.

**b) Kebijakan:****1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: Tidak demikian, kebijakan itu dibicarakan, minta persetujuan.

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab: Tidak demikian,

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab: Tidak demikian,

**4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab: Tidak demikian

**5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab: Sudah demikian

**2. Accountability.****a) Struktur pesantren:****1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: Sudah memiliki struktur pesantren

**2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab: Tidak demikian

**3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab: Tidak demikian

**4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Tidak demikian

**5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Sudah demikian

**b) Sistem:**

**1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: Belum memiliki audit internal dan eksternal

**2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?**

Jawab: Tidak demikian

**3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab: Tidak demikian

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab: Tidak demikian

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab: Tidak demikian

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab: Sudah demikian

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab: Sudah demikian

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: Sudah demikian

### **3. Responsibility.**

#### **a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?**

Jawab: Sudah melaksanakan

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab:

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab: Sudah betul

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab: Adanya kepatuhan terhadap anggaran dasar

**b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab: Sudah ada namanya Pai care ( Pesantren Alam Indonesia care)

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?**

Jawab: Tidak demikian

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab: Tidak demikian

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab: Tidak demikian

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab: Sudah demikian, Ketika ada bencana alam diutus tim dari Pai care, Misalnya yang terdekat ini kami rutin membagikan takjil gratis di depan Pesantren Alam Indonesia. Membuat akses jalan ke sawah bersama masyarakat, Bagi-bagi pohon untuk penghijauan, dan Membantu pesantren yang lain.

**4. Independency.**

**a) Pengaruh Eksternal :**

**1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab: Sudah demikian, Kami patuh terhadap pemerintah Kemudian mempertimbangkan Wali santri dan masyarakat Dalam pengambilan keputusan.

**2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak demikian

**3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak demikian

- 4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak demikian

- 5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab: Tidak demikian

**b) Pengaruh Internal:**

- 1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: Tidak demikian

- 2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: Sudah demikian, jadi menurut Kami memang pesantren itu tidak dapat independen Betul atau dilepas dari kontrol pemilik.

- 3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-pisisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: Tidak demikian

- 4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?**

Jawab: Tidak demikian

**5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab: Tidak demikian

**6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab: Tidak demikian

## **5. Fairness.**

### **a) Stakeholder :**

**1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Tidak demikian

**2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Sudah demikian

**3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab: Sudah demikian

- 4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab: Sudah demikian

- 5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab: Sudah demikian

- 6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Sudah demikian

- 7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab: Sudah demikian

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

- 1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?**

Jawab:

- 2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?**

Jawab: Sudah ada beberapa yang diproduksi Dan untuk bekerja sama dengan pihak lain ini belum ada

- 3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?**

Jawab: Belum demikian

- 4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang?**

Jawab: Sudah demikian

- 5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?**

Jawab: Sudah betul

- 6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriatinya dalam kegiatan entrepreneurship?**

Jawab: Sudah betul

**7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?**

Jawab: Sudah betul, Misalnya mereka mencuci sendiri, Cuci piring sendiri, Bersihkan kamarnya sendiri

**8) Apakah pesantren 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?**

Jawab: Sudah demikian,



## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Ustad Sudirman, AMD

Jabatan : Sekretaris Pesantren Alam Indonesia

Hari/Tanggal : Jum'at 17 Maret 2023

### 1. Transparency

#### a) Informasi:

##### 1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?

Jawab: Semua informasi terkait pendidikan semua terbuka, Termasuk proses pendidikan proses pengajaran Termasuk syarat-syaratnya, syarat administrasi, syarat akademik, syarat perekrutan SDM, standar moral standar akhlak

##### 2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?

Jawab: Untuk pihak eksternal kita hanya memberikan Informasi biaya yang sudah disepakati dari pihak manajemen, Adapun anggaran RAB Pondok itu tidak dibuka untuk pihak eksternal. Untuk visi misi belum ditetapkan dan belum disepakati. sasaran usaha atau tujuannya Adalah untuk Membangun kemandirian pondok sambil melatih kemandirian Santri Dari Ekonomi atau dari kebutuhan operasional. kontra

##### 3) Apakah Informasi yang disebar hanya untuk pemilik pesantren?

Jawab: Informasi tidak hanya untuk pemilik pesantren, Untuk santri di share tentang peraturan tentang ketentuan agar terbangun kesepahaman Antara pihak Pondok dan pihak keluarga atau orang tua Santri.

**4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?**

Jawab: Apabila informasi tersebut terkait dengan hal-hal khusus hanya pada divisi tertentu, tetapi kalau untuk pengaturan secara keseluruhan, kebutuhan bersama di share secara bersama.

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab: Apabila informasi tersebut terkait dengan hal-hal khusus hanya pada divisi tertentu, tetapi kalau untuk pengaturan secara keseluruhan, kebutuhan bersama di share secara bersama.

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab:iya,

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab: Mudah diakses, Informasi tentang terkait dengan penerimaan santri syarat-syarat santri ketentuan umum atau ketentuan khusus di share secara umum. Begitu juga dengan perekrutan untuk karyawan SDM. Kalau untuk informasi internal antar divisi masih kurang bagus karena dari strukturnya saja belum ada struktur yang disepakati, tentang siklus Atau lalu lintas informasi kadang simpang siur.

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab: yang dirahasiakan di pesantren hanya tentang keuangan, proses kebijakan tentang keuangan Tertutup, untuk informasi yang melanggar perundang-undangan sejauh ini tidak ada. seperti memberikan informasi ke publik hal-hal yang diatur dalam undang-undang dilarang atau dibatasi di sini kita

justru mempropagandakan Jadi kita membuka satu kegiatan program atau yang sebetulnya dibatasi oleh pemerintah atau dilarang tidak ada.

**b) Kebijakan:**

**1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: kebijakan dibuat oleh pemilik pesantren

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab: kadang tidak dilakukan evaluasi

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab: Jarang melakukan evaluasi, walaupun ada evaluasi tidak detail secara umum saja, sedangkan untuk konteks lembaga harus tuntas karena itu akan berdampak nanti kalau menyisahkan masalah itu be rentetan nanti dampaknya.

**4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab: iya, untuk saat ini mudir yang membuat kebijakan, semua kebijakan tentang pembangunan, kebijakan tentang pembuatan kemandirian lembaga pendidikan,kebijakan tentang keuangan, kebijakan libur dsb.

**5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab: iya, untuk saat ini mudir yang membuat kebijakan, semua kebijakan tentang pembangunan, kebijakan tentang pembuatan kemandirian lembaga pendidikan,kebijakan tentang keuangan, kebijakan libur dsb.

## **2. Accountability.**

### **a) Struktur pesantren:**

#### **1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: iya, untuk saat ini mudir yang membuat kebijakan, semua kebijakan tentang pembangunan, kebijakan tentang pembuatan kemandirian lembaga pendidikan, kebijakan tentang keuangan, kebijakan libur dsb.

#### **2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab: jawabannya sama dengan point satu

#### **3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab: jawabannya sama dengan point satu

#### **4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: struktur belum jelas sehingga kepemimpinan ganda, double jobdesk, dan multi job terjadi. Dan hal itu tidak menjamin keberlangsungan untuk kedepan

#### **5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab:

### **a) Sistem:**

#### **1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: ya, tidak memiliki audit internal dan eksternal.

#### **2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem**

Jawab:

#### **3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab: tidak dilakukan

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab: tidak demikian

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab: Belum ada karena visi, misi dan strategi pesantren belum disepakati

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab: Kalau untuk santri sudah berjalan reward dan punishment karena itu untuk menjaga ke stabilan dan kami tidak melakukan pembiayaan pelanggaran. Kami juga stimulus prestasi dengan memberikan reward. Kalau ada tamu kami memberikan kesempatan santri untuk perform berinisiatif untuk mendapatkan reward.

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: untuk hal ini harus disepakati dengan duduk bersama untuk merumuskan pedoman perilaku (code of conduct).

**3. Responsibility.**

**a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?**

Jawab: Kalau untuk legalitas kita sudah sesuai peraturan perundang-undangan.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab: sudah ada perencanaan tapi belum melaksanakan.

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab: Karena ada unit usaha Berarti undang-undang ketenagakerjaan, Undang-undang kepesantrenan, Undang-undang Diknas, Undang-undang lingkungan hidup sudah terlaksana dan rutin. dalam melaksanakan tugas dan

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab: Karena ada unit usaha Berarti undang-undang ketenagakerjaan, Undang-undang kepesantrenan, Undang-undang Diknas, Undang-undang lingkungan hidup sudah terlaksana dan rutin.

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab: belum demikian

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab: sudah ada kepatuhan

**b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab: Kalau Pesantren ini sebenarnya sudah ada. Dengan menjadi Support moral Terhadap lingkungan sosial Terbukti dengan hadirnya Pesantren ini Aktivitas penduduk Sudah mulai berubah Gaya hidupnya Terus yang biasanya Remang-remang itu sudah Tidak ada Itu kan secara kasat mata Bisa kita lihat dampaknya Kalau yang Hal-hal lain yang sifatnya pemberdayaan Dan lain sebagainya Penduduk Biasanya dipekerjakan di sini. Kemudian penduduk di

daerah sini juga sudah diberikan kesempatan Tapi ini kembali lagi Persiapan mereka Ada yang siap mengikuti proses di sini Ada yang tidak siap Tetapi sudah diberikan kesempatan. Termasuk Dulu sering kita laksanakan Baksos sunatan massal, Pembagian santunan ke keluarga, Kurban pada Idul Adha.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?**

Jawab: Sudah jalan, Pesantren ini Diucapkan atau tidak diucapkan direncanakan atau tidak direncanakan Tetap memberikan kontribusi ke Masyarakat. Karena secara budaya Kita telah memberikan Dampak positif terhadap Pola budaya Yang positif pola pergaulan yang positif Dan itu pengaruhnya besar fundamental Artinya dapat merubah keadaan secara perlahan Dan beda kalau perusahaan Dia memberikan Dalam bentuk uang pelatihan Dan kegiatan tapi kan Banyak CSR gagal Karena kegiatannya tidak ada spiritnya Dan pesan moralnya sedangkan Pesantren ini Masyarakat baru dengar namanya saja orang pada Berpikir untuk melakukan kegiatan negatif di sekitar lingkungan pesantren.

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab: tidak demikian

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab: sudah menjalankan

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab: sudah menjalankan

#### **4. Independency.**

##### **a) Pengaruh Eksternal :**

##### **1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab:

##### **2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Secara umum Udah Begini adanya karena sebelum terbit izin Kita sudah berusaha untuk adaptasi dengan Semua kebijakan Pemerintah Minimal waktu Terbit izin itu Misalnya syarat untuk pembangunan pesantren kajian kitab-kitab kita penuhi. Kita selalu beradaptasi dengan regulasi regulasi yang diterbitkan oleh pemerintah. Artinya itu perizinan Persyaratan-persyaratan yang Diperlukan oleh pesantren. Termasuk adanya Kyai tadi Karena kita tidak ada Kyai Seperti halnya dulu pesantren-pesantren Ada ulamanya Tapi di sini kita ada simbol yaitu Pak dokter.

##### **3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak dipengaruhi juga, untuk beberapa hal yang terkait dengan pelayanan santri kita memberikan ruang orang tua untuk memberikan masukan. tapi dalam hal pendidikan, kurikulum, di sini kita menggodok secara independen terbatas untuk dibuka pada wali santri selain tenaga kita terbatas pengawasan kita untuk menjalankan nilai-nilai sesuai dengan standar kurikulum juga kita terbatas, takutnya nanti hanya banyak berdebat sama orang tua santri yang akhirnya kita kalah massa pengurus yang babak belur mengikuti kebutuhan wali Santri. Jadi komunikasi dibatasi khusus untuk proses pendidikan dan penyusunan kurikulum kita memberikan ruang dalam hal pelayanan.

**4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab: Regulasi pemerintah itu tetap ditempatkan bukan masalah kecil atau besar. tapi menjadi pakem. Sedikit tapi dia menjadi pakem apapun yang kita lakukan selalu mempedomani itu.

**5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab:

**b) Pengaruh Internal:**

**1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: ada, karena menurut kami tidak ada masalah dan toh itu juga tidak haram yang wajib itu menyelaraskan, kita orang lain dan Allah. Kita membentuk lembaga ini dalam rangka Menjadi kendaraan untuk kebaikan. Yang haram itu misalkan pesantren sudah menetapkan visi misi, corporate value terus ada yang merasa dekat dengan pimpinan misalnya terus dia seenaknya mempengaruhi dengan tidak berdasarkan nilai. Jangankan orang dekat pimpinan, pimpinan pun mengatasnamakan pribadi sebetulnya tidak boleh harus ada nilai yang disepakati sehingga itu bisa diidentifikasi sebagai ibadah bukan nafsu bukan keinginan pribadi. Jadi peran anggota keluarga dalam hal pesantren ada perlu diselaraskan saja udah bisa dilepaskan karena ini rencana karir pak dokter ini untuk akhirat jadi sekiranya itu tidak bisa dilepas.

**2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?**

Jawab:

**5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab:

**6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab:

## **5. Fairness.**

### **a) Stakeholder :**

**1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat Kepada seluruh stakeholder

**2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri Bahkan diizinkan untuk berkreasi berimajinasi berimprovisasi Karena itulah menjadi standar penilaian kita kalau santri bergerak itu serba terbatas kita

sulit mengidentifikasi Untuk mengenali anak itu baik atau tidak. Jadi kalau dengan kebebasan kita bisa Lihat secara terang itu Nilai-nilai yang dianut Itulah makna kebebasan.

**3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab: masih perlu ditingkatkan

**5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab: Stakeholder kita di sini pemerintah, mitra Misalnya Universitas Indonesia, Bank Indonesia, Universitas Hasanuddin. Dalam penerapannya bisa dikatakan belum maksimal Mereka hanya bebas mengoreksi, Bebas memberikan penilaian, Sebagainya tapi dalam hal tindak lanjut Di sini kurang baik sehingga mereka merasa kurang bebas memberikan masukan.Karena terkadang apa yang mereka beri masukan tidak diimplementasikan.

**6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Di sini tidak ada dibedakan yang penting dapat bersyahadat.

**7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab: Teguran sudah Terlaksana, Untuk kompensasi sesuai dengan Kadar kualitas sdm kita Kesolidan kekompakan Kita secara tim ini, Kelihatannya Masih belum terbentuk Untuk melakukan Evaluasi Terhadap kinerja itu belum bisa. Karena kalau dievaluasi Dengan keadaan begini Bisa-bisa justru Terkoreksi malah Balik kanan Atau masih Rapuh

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

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

- 6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriatinya dalam kegiatan entrepreneurship?
- 7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriatinya?
- 8) Apakah pesantren 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?

**Kesimpulan jawaban wawancara dari Ustd Sudirman AMD terkait Karakteristik Pesantren Mandiri:**

Meskipun belum terkonsolidasi dengan baik, paling tidak proses kemandirian pondok sudah pernah dilalui dengan merujuk pada bukti otentik, banyaknya sarana dan prasarana usaha yang pernah diadakan di PAI. Meski demikian, sarpras ini belum bisa menjamin keberlanjutan (kesinambungan) proses menuju kemandirian pondok apalagi mewujudkan generasi SDM (santri kader) mandiri dalam periode waktu tertentu klo tidak ditopang o kebijakan yg tepat.

Hal ini terkait dengan kesiapan management pondok dlm menentukan visi, indikator penilaian kinerja dan target yg ingin dicapai. Seluruh Proses (point 1-8) telah dilalui oleh PAI sejak awal hingga saat ini. Masalah nya adalah kita tidak tau sudah sejauh mana, dimana posisi pai saat ini, dan berapa lama lagi waktu yang dibutuhkan untuk mencapai kemandirian tsb. Hal yang tak kalah penting adalah merumuskan terlebih dulu devinisi Pesantren Mandiri seperti apa yang kita inginkan.

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Ustad Muhammad Heri Ja'far, SH

Jabatan : Ustad atau Direktur Takhassus Pesantren Alam Indonesia

Hari/Tanggal : Sabtu 18 Maret 2023

### 1. Transparency

#### a) Informasi:

##### 1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?

Jawab: Kalau saat ini Pesantren tentunya berusaha sebagaimana mestinya agar Informasi itu Transparan bahkan cepat. Untuk kendala saat ini yaitu mengenai jaringan sehingga hal tersebut dapat menghambat penyaluran informasi dari pihak internal. Kalau ditanya mengenai Apakah Pesantren ini terbuka atau tertutup dalam penyaluran Informasi jawabannya adalah terbuka.

##### 2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?

Jawab: Kalau untuk informasi mengenai visi dan misi masih perlu duduk bersama untuk mempertegas visi dan misi tersebut.

##### 3) Apakah Informasi yang disebarkan hanya untuk pemilik pesantren?

Jawab: Tentunya informasi itu dibagi menjadi dua internal dan informasi eksternal kami sebagai pengelola tentunya harus mengetahui apakah informasi ini hanya untuk internal saja atau untuk eksternal.

##### 4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?

Jawab: Yang terjadi sekarang tentunya termasuk juga kebijakan kami biasanya duduk bersama Setiap divisi Setelah itu Sebagai pengelola yang informasikan ke eksternal Baik itu ke masyarakat maupun ke WA grup.

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab: Sudah betul Informasi hanya disampaikan oleh divisi tertentu.

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab: Tidak demikian.

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab: Untuk saat ini terus terang kami Masih kekurangan tenaga admin Akan tetapi kami terus berusaha untuk Informasi perkembangan Pondok termasuk Wali-Wali Santri Dapat mengakses Perkembangan anak-anaknya selama di pondok. Dan Adapun mengenai masalah divisi bisnis sekarang sudah berusaha menggarap marketing mereka untuk Mempromosikan produk-produk Yang diproduksi di pondok. Kalau mengenai informasi antar divisi di dalam internal terkadang Bahkan tidak sampai informasinya ke Divisi tertentu Juga sering terjadi mis komunikasi antar divisi.

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab: Terdapat kode etik yang dipegang di pesantren Yang itu sudah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

**b) Kebijakan:****1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: Kebijakan dari pihak yayasan meng amanahkan kepada pengelola pondok tentang masalah kebijakan-kebijakan yang harus kita lakukan di dalam internal kita

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab: Tidak demikian, kalau untuk pesantren sendiri sudah sering melakukan evaluasi. Tapi untuk yayasan ke pesantren perlu di tingkatkan evaluasinya

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab: sudah demikian, ketika ada kebijakan dari yayasan tentunya kita briefing dan kita sepakati secara bersama apakah kebijakan itu bisa kita jalankan atau tidak tentunya sesuai dengan kesepakatan dan dilakukan evaluasi secara secara rutin.

**4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab:

**5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab:

**2. Accountability.****a) Struktur pesantren:**

**1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: Untuk saat ini Struktur Pondok Dipimpin oleh ketua Yayasan merangkap sebagai pimpinan pondok Termasuk divisi-divisi yang terbentuk di dalamnya Direktur Tahfidz Direktur bisnis Direktur SMP IT dan direktur SMK IT Dan Pai care.

**2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab: Sama dengan poin pertama, Susunannya sudah jelas

**3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab: Sudah terjalin komunikasi

**4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Untuk saat ini Terdapat kepemimpinan ganda, Misalnya untuk sekretaris Amanahnya tidak menentu.

**5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab:

**a) Sistem:****1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: Untuk saat ini tentunya kita masih memperbaiki

**2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?**

Jawab: Sudah demikian seperti itu

**3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang**

**baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab:

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab: Sudah demikian waktu kami juga pertama wawancara dengan pihak manajemen kami diperlihatkan tanggung jawab yang harus kita jalankan selama di pondok termasuk visi misi.

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab: Itu yang berjalan bagi yang prestasi kita berikan penghargaan bagi yang melanggar kita sanksi

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: Ya sudah demikian

### **3. Responsibility.**

**a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-**

**undangan?**

Jawab: Pondok telah mendapatkan izin operasional kurang lebih 3 tahun yang lalu kemudian untuk peraturan-peraturan yang ada di pondok tidak ada yang melanggar perundang-undangan.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab:

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab: Ya sudah demikian terutama untuk ke santri-santri kita berpegang pada prinsip kehati-hatian.

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab: Untuk saat ini terus terang kami Tidak mengetahui bahkan belum pernah duduk Membahas anggaran dasar rumah tangga.

**b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab:

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun**

**belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab: Sudah terlaksana

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab: Sudah terlaksana

**4. Independency.**

**a) Pengaruh Eksternal :**

**1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab: Sudah terlaksana

**2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Tentunya terbagi dua kalau kita mau jawab. Kalau di formal kita dipengaruhi regulasi pemerintah karena kurikulum Dari pemerintah. Adapun ke pondokan Kita kurikulum sendiri Selama itu tidak bertentangan.

**3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: tidak Demikian, Walaupun kita memberikan kebebasan kepada Wali Santri Untuk memberikan masukan adapun keputusannya tidak mutlak.

**4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak**

**berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab: Tidak berpengaruh

**5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab: Tidak ada pengaruh dari pihak eksternal manapun, Tidak Terpengaruh oleh kepentingan-kepentingan Politik.

**b) Pengaruh Internal:**

**1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: Untuk yang kami amati saat ini Alhamdulillah anggota keluarga berperan.

**2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: Kami yakini Tidak ada masalah Anggota keluarga yang menempati posisi penting Karena dari kacamata kami sejauh ini aman-aman saja.

**3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-pisisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: tidak demikian

**4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?**

Jawab: tidak demikian

**5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab: tidak demikian

**6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya**

**saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab: Alhamdulillah di pesantren kita ini tidak seperti demikian, Tidak ada istilah lempar tanggung jawab Dan persatuannya masih terjaga.

## **5. Fairness.**

### **a) Stakeholder :**

**1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Adapun kebebasan berpendapat selama kritik itu membangun Maka insya Allah kami akan menerimanya dan disampaikan dengan baik.

**2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Sudah memberikan kebebasan kepada santri dalam memberikan masukan

**3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab: udah memberikan kebebasan kepada santri dalam memberikan masukan

**4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab: Itu yang kami lakukan, karena dia punya pengalaman jadi kami dengarkan.

**5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab: Sudah memberikan kebebasan berpendapat kepada mitra seperti wali santri pemerintah mitra kerjasama seperti Bank Indonesia dan lain-lain.

**6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam**

**penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Sudah memberikan kesempatan yang sama

**7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab: Sudah ada diberikan teguran ke masing-masing divisi apabila melanggar ketentuan yang sudah dibuat.

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

**1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?**

Jawab: Sebenarnya dari pihak pimpinan sudah membuka unit-unit usaha dengan melibatkan santri, namun penerapannya belum menyeluruh kepada semua santri. Dengan demikian yg dihasilkan juga belum maksimal sesuai yg diharapkan, contohnya pelatihan pembuatan abon ayam, ternak, dll

**2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?**

Jawab: Alhamdulillah sampai saat ini dari pihak pesantren sudah melakukan hubungan kerja sama, kepada pabrik pembuat tempe, dan anak anak kita juga sudah dilibatkan dalam proses pembuatan tempe tersebut, dengan demikian pesantren sudah mampu memproduksi kebutulan sendiri,

**3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?**

Jawab: Secara finansial pesantren belum bisa berdiri sendiri, masih bergantung dari yayasan, tapi Alhamdulillah pesantren sudah mulai berproses menuju pesantren yang mandiri.

**4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang?**

Jawab: Untuk saat ini pesantren masih berproses dalam menciptakan produk yang dibutuhkan, berdaya saing, dan laku dipasaran.

**5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?**

Jawab: Alhamdulillah saat ini pesantren sudah membuka unit-unit usaha.

**6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan entrepreneurship?**

Jawab: Alhamdulillah santri sudah diekali dengan mengikuti beberapa pelatihan, seperti pembuatan abon, pembuatan ayam ungkep, pembuatan tempe, dan In Syaa Allah santri akan dilatih cara pembuatan telur asin.

**7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?**

Jawab: Alhamdulillah dengan metode pembelajaran sistem tarbiyah sehingga dapat memaksimalkan pembinaan dalam segi spritual kepada santri dan santriwati

**8) Apakah pesantren 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?**

Jawab: Alhamdulillah pesantren memperoleh ijin oprasional dari kemenag, dan Kemendikbud.

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Muhammad Taufiqul

Jabatan : Santri di Pesantren Alam Indonesia

Hari/Tanggal : Sabtu 18 Maret 2023

### 1. Transparency

#### a) Informasi:

##### 1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?

Jawab: Terkait waktu, semua informasi tersedia tepat waktu. Misalnya, mengenai hari libur sudah diumumkan sejak jauh hari kepada seluruh santri dari pembina.

##### 2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?

Jawab: Tersampaikan dengan baik.

##### 3) Apakah Informasi yang disebarkan hanya untuk pemilik pesantren?

Jawab: Informasi dari luar, santri kurang tahu. Tetapi, informasi dari pengurus dan pengelola semuanya tersampaikan dengan baik. Karena, semua informasi disampaikan melalui rapat bersama.

##### 4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?

Jawab: Ya. Contoh konteksnya permasalahan tahfidz hanya dibahas dengan divisi khusus tahfidz.

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab: Ya, disampaikan secara langsung

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab: Ya, disampaikan secara menyeluruh.

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab: Akses informasi dari luar terbatas hanya untuk hal-hal yang perlu diketahui oleh santri. Tetapi, untuk informasi antar divisi sejauh ini sudah tersampaikan dengan baik.

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab: Ya, informasi terjaga dan tidak melanggar perundang-undangan yang berlaku.

**b) Kebijakan:**

**1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: Tidak semua kebijakan dari pemilik pesantren. Beberapa kebijakan merupakan hasil diskusi bersama para divisi.

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab: Menurut Saya, evaluasi cukup sering dilakukan.

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab: Menurut Saya, kebijakan terbagi dua. Ada yang langsung diterbitkan oleh Ustadz sebagai pengelola. Namun, ada juga kebijakan yang merupakan hasil dari diskusi bersama. Mengenai evaluasi, cukup sering dilakukan. Utamanya, terkait kualitas hafalan para santri.

**4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab: Menurut Saya, kebijakan terbagi dua. Ada yang langsung diterbitkan oleh Ustadz sebagai pengelola. Namun, ada juga kebijakan yang merupakan hasil dari diskusi bersama. Mengenai evaluasi, cukup sering dilakukan. Utamanya, terkait kualitas hafalan para santri.

**5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab: Menurut Saya, kebijakan terbagi dua. Ada yang langsung diterbitkan oleh Ustadz sebagai pengelola. Namun, ada juga kebijakan yang merupakan hasil dari diskusi bersama. Mengenai evaluasi, cukup sering dilakukan. Utamanya, terkait kualitas hafalan para santri.

**2. Accountability.**

**a) Struktur pesantren:**

**1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: Menurut Saya, saat ini pesantren sudah memiliki struktur.

**2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab: Menurut Saya, struktur sudah ada dan susunannya sudah jelas.

**3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab: Menurut Saya, struktur sudah dikomunikasikan dengan baik.

**4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: Menurut Saya, seringkali masih dijumpai adanya kepemimpinan ganda.

**5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab:

**a) Sistem:**

**1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: Setahu Saya belum ada tim audit internal dan eksternal.

**2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?**

Jawab: Menurut Saya, sistem operasional sudah cukup memadai.

**3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab: Sudah ada sejauh ini dan sejalan dengan visi dan misi pesantren.

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab: Menurut Saya, penghargaan dan hukuman selalu ada. Setiap bulan, santri dengan hafalan yang bagus diberikan penghargaan. Begitupun, terkait *punishment*.

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab:

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab:

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab:

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: Ya, menurut Saya sudah sesuai.

**3. Responsibility.**

**a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?**

Jawab: Sudah.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab: Sudah dilaksanakan.

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab: Menurut Saya, semua sudah cukup rutin dilaksanakan dan sudah sesuai perundang-undangan.

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab: Ya, sudah sesuai.

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab: Setiap divisi sudah mempertimbangkan hal-hal yang perlu dilaksanakan.

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab: Secara keseluruhan sepertinya belum ada Anggaran Dasar yang disepakati. Tetapi, santri sudah tahu aturan apa saja yang harus diterapkan.

**b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab: Saat ini, pesantren sudah melakukan CSR. Misalnya, dengan pelaksanaan program bagi masyarakat.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?**

Jawab: Program CSR saat ini dirasakan oleh santri dan masyarakat serta lingkungan sekitar. Kami sebagai santri juga merasakan manfaat dan banyak belajar dari pelaksanaan program CSR pesantren.

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab:

**4. Independency.**

**a) Pengaruh Eksternal :**

**1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab: Ya, menurut Saya ada pengaruh. Misalnya, penentuan waktu libur disesuaikan dengan penetapan hari libur oleh pemerintah.

**2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Menurut Saya, tidak.

**3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab: Menurut Saya, tidak.

**4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab: Menurut Saya, tidak.

**5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab: Menurut Saya, pengaruh pasti ada. Tetapi, tidak ada intervensi dari pihak luar yang bekepentingan untuk memanfaatkan pesantren bagi keperluan pribadi.

**b) Pengaruh Internal:**

**1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: Menurut Saya, tidak.

**2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: Menurut Saya, Ya. Karena, beberapa posisi penting diisi oleh orang lain yang lebih kompeten.

**3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab: Menurut Saya, tidak seluruh posisi penting diisi oleh anggota keluarga saja.

**4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh kepentingan keluarga?**

Jawab : Menurut Saya, tidak.

**5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab: Menurut Saya, anggota keluarga yang terlibat cukup kooperatif. Karena, Saya melihat Ustadz Heri masih bisa memberi saran dan terlibat dalam pengambilan keputusan.

**6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab: Masing-masing divisi sudah bertanggung jawab kepada tugasnya, sehingga tidak terjadi saling lempar tanggung jawab.

## **5. Fairness.**

### **a) Stakeholder :**

**1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Tidak. Pesantren sangat kooperatif.

**2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Ya. Kami diberikan kebebasan untuk memberi masukan dalam kegiatan diskusi.

**3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab: Ya. Kami diberikan kebebasan untuk memberi masukan dalam kegiatan diskusi.

**4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab: Untuk alumni yang berpendapat, belum ada. Namun, Saya percaya pihak pengelola memberikan kesempatan bagi alumni untuk turut terlibat memberi masukan.

**5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab: Ya.

**6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Menurut Saya, Ya. Penerimaan santri dan keterlibatan pengelola tidak dibedakan dari suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik. Pesantren bersikap sangat terbuka.

**7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab: Ya. Ada.

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

**1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?**

Jawab: Kalau untuk pembekalan jiwa kemandirian, pimpinan pondok kurang dalam hal itu. Kebanyakan pembekalan jiwa kemandirian dilakukan oleh guru-guru atau tenaga pengajar khususnya di bidang bisnis.

**2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?**

Jawab: Ya. Ada beberapa kebutuhan pondok yang sudah bisa diproduksi sendiri

**3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?**

Jawab: Ya

**4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang?**

Jawab: Ya

**5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?**

Jawab: Ya

**6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan entrepreneurship?**

Jawab: Ya

**7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?**

Jawab: Ya

**8) Apakah pesantren membentuk sebuah legalitas dan menyebarkan sebagai salah satu cara untuk mengembangkan eksistensi pesantren. Legalitas nama dan penyebaran ini dapat**

**digunakan untuk menggaet donatur, baik donatur dari masyarakat maupun dari pemerintah?**

Jawab:Ya. Banyak hal juga yang dilakukan untuk mengembangkan eksistensi pesantren.

## TRANSKIP WAWANCARA

Nama : Muhammad Achyar Ibrahim, SE., M.Si, Ak., CSF

Jabatan : selaku Wali Santri

Hari/Tanggal : Rabu 5 April 2023

### 1. Transparency

#### a) Informasi:

##### 1) Apakah Informasi tersedia tepat waktu?

Jawab: Kita bagi dulu jadi ada informasi tentang keuangan ada informasi tentang kegiatan. Kalau untuk informasi keuangan setahu saya itu sudah terlaksana dan diserahkan oleh sebuah tim cuman apakah tim itu mencatat secara detail semua penerimaan dan itu sumbernya dari rekening koran karena semua melalui transfer yang menjadi pertanyaan apakah ada tenaga khusus untuk merekap itu. informasinya ada dan itu terbukti bisa diakses tapi tidak semua orang bisa baca, setahu saya itu ada program pengabdian aplikasi *Excel* di pondok. Dan untuk informasi mengenai kurikulum kegiatan santri profil pesantren peraturan-peraturan sisi dan misi yang ada di pesantren itu mudah diakses atau tersedia tepat waktu. Di medsos juga aktif di *update*.

##### 2) Apakah Informasi yang diungkapkan meliputi visi, misi, sasaran usaha, dan kondisi keuangan?

Jawab: Sudah terjawab di poin 1

##### 3) Apakah Informasi yang disebar hanya untuk pemilik pesantren?

Jawab:

**4) Apakah Informasi disampaikan hanya pada divisi tertentu?**

Jawab:

**5) Apakah Informasi disampaikan secara langsung oleh atasan pada divisi tertentu?**

Jawab:

**6) Apakah Informasi langsung dari atasan pada seluruh divisi secara terbuka, namun tidak untuk pihak eksternal?**

Jawab: Sangat terbuka,

**7) Apakah Informasi jelas dan mudah diakses baik untuk pihak internal dan eksternal?**

Jawab:

**8) Informasi yang bersifat rahasia terjaga sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.**

Jawab:

**b) Kebijakan:**

**1) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren?**

Jawab: Untuk kebijakan itu tidak demikian karena setahu saya itu ada timnya  
Misalnya ada kegiatan atau kebutuhan yang membutuhkan dana besar setahu saya itu dirapatkan boleh manajemen.

**2) Apakah kebijakan sepenuhnya dibuat oleh pemilik pesantren dan dilakukan evaluasi secara tidak rutin?**

Jawab:

**3) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun tidak pernah melakukan evaluasi?**

Jawab:

**4) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama namun evaluasi dilakukan tidak rutin?**

Jawab:

**5) Apakah kebijakan ditentukan berdasarkan keputusan bersama dan dilakukan evaluasi secara rutin?**

Jawab: Kalau untuk evaluasi rutin itu saya tidak tahu Tapi yang jelas, Setidaknya Paling sedikit dua Kali setahun ada pertemuan Santri Untuk melakukan evaluasi Pada saat penerimaan siswa baru dan pada saat wisuda.

## **2. Accountability.**

### **a) Struktur pesantren:**

**1) Apakah pesantren memiliki struktur kepengurusan?**

Jawab: Struktur sudah jelas ada, pembagian kerja juga sudah jelas

**2) Apakah struktur pesantren ada tetapi susunannya belum jelas?**

Jawab:

**3) Apakah struktur pesantren sudah ada namun belum dikomunikasikan?**

Jawab:

**4) Apakah struktur pesantren sudah jelas tetapi masih ada kepemimpinan ganda?**

Jawab: itulah dinamika kepemimpinan di pesantren karena kepemimpinan dalam pengajaran itu unik itu tidak bisa digabungkan dengan kepemimpinan yang berkaitan dengan manajemen pengelolaan keuangan. Tapi kalau itu yang dimaksud kepemimpinan ganda itu adalah suatu hal yang wajar. Misalnya yang bisa diintegrasikan itu kepemimpinan ganda yang bendahara dengan kebutuhan dapur Jadi menurut pengamatan saya kepemimpinan di pesantren itu maksimal dua.

**5) Apakah struktur pesantren sudah jelas dan tidak ada kepemimpinan ganda?**

Jawab:

**a) Sistem:**

**1) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal?**

Jawab: Belum memiliki audit internal dan eksternal yang terjadi itu cuman kroscek dari bendahara langsung, dan bersifat temporary misalnya ada kegiatan yang memiliki anggaran besar.

**2) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, namun sistem operasional sudah baik?**

Jawab: Baik tidaknya itu relatif tapi kalau dibandingkan dengan Pesantren lain. Sudah sangat baik tapi kalau kita bandingkan dengan yang ideal masih jauh.

**3) Apakah pesantren memiliki audit internal dan sistem operasional yang baik, namun tidak memiliki audit eksternal, dan audit dilakukan secara tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren melakukan audit internal secara rutin?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren memiliki audit internal dan eksternal, serta sistem operasional yang baik?**

Jawab:

**6) Apakah rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada dan semua karyawan ditetapkan secara jelas selaras dengan visi, misi dan strategi pesantren?**

Jawab: Istilah saya on proses boleh dikatakan juga tidak tapi kita berharap lebih baik dari waktu ke waktu jadi bahasa diplomasinya on proses.

**7) Adanya system penghargaan dan sanksi (reward and punishment system)?**

Jawab: Kalau untuk sanksi ke santri itu sudah diterapkan dan untuk sistem penghargaan sudah banyak. Contohnya misalnya memberikan kesempatan kepada santri yang sudah mencapai target hafalan tertentu untuk menjadi santri preneur.

**8) Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, selalu berpegang pada etika dan pedoman perilaku (code of conduct) yang telah disepakati?**

Jawab: Kalau untuk standar ideal itu sudah diterapkan

### **3. Responsibility.**

#### **a) Peraturan yang berlaku:**

**1) Apakah pesantren belum melaksanakan peraturan perundang-undangan?**

Jawab: Kalau untuk peraturan dalam lingkup yayasan sudah oke, Kemudian ada peraturan mengenai instansi yang terkait. Dan juga melapor ke instansi terkait itu sudah dilakukan semua.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan mematuhi peraturan undang-undang, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren sudah mematuhi undang-undang, namun tidak rutin?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah mematuhi seluruh undang-undang?**

Jawab:

**5) Apakah setiap bagian berpegang pada prinsip kehati-hatian dalam melaksanakan tugas dan fungsi masing-masing?**

Jawab:

**6) Adanya kepatuhan terhadap Anggaran Dasar?**

Jawab:

#### **b) Corporate Social Responsibility (CSR):**

**1) Apakah pesantren tidak melakukan CSR?**

Jawab: Pesantren telah melakukan CSR misalnya kepada lingkungan terlihat dari kesediaan menerima santri yang kurang mampu.

**2) Apakah pesantren sudah merencanakan untuk melakukan CSR, namun belum melaksanakan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren hanya melakukan CSR untuk santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan dan santri?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren sudah melakukan CSR untuk lingkungan, masyarakat, dan santri?**

Jawab:

#### **4. Independency.**

##### **a) Pengaruh Eksternal :**

**1) Adanya pengaruh regulasi pemerintah, wali santri dan masyarakat dalam pengambilan keputusan pesantren?**

Jawab: Kalau untuk santri sifatnya hanya memberikan saran atau support penyampaian unek-unek yang mewakili santrinya yang disampaikan oleh orang tuanya karena santri ini kadang mengeluh ke orang tuanya. Dan ini biasanya di akomodir oleh pihak manajemen. Kalau pengaruh luar Setahu saya hampir tidak ada pengaruh luar untuk mempengaruhi. Kalau untuk pengaruh masyarakat hubungan pesantren dengan masyarakat itu cukup baik. Dan untuk pemerintah juga tidak ada pengaruh negatif.

**2) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh regulasi pemerintah dalam pengambilan keputusan?**

Jawab:

**3) Apakah pesantren hanya dipengaruhi oleh wali santri dalam pengambilan keputusan?**

Jawab:

**4) Adanya pengaruh regulasi pemerintah yang sangat kecil dan tidak berpengaruh pada pengambilan keputusan?**

Jawab:

**5) Apakah ada pengaruh dari pihak eksternal manapun?**

Jawab: Tidak ada pengaruh negatif dari pihak eksternal manapun

**b) Pengaruh Internal:**

**1) Apakah ada peran anggota keluarga dalam pesantren?**

Jawab: Setahu saya tidak ada, jadi owner tidak melibatkan keluarganya.

**2) Apakah ada beberapa anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**3) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan?**

Jawab:

**4) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun lebih didominasi oleh**

**kepentingan keluarga?**

Jawab:

- 5) Apakah seluruh anggota keluarga yang menempati posisi-posisi penting dalam pesantren ikut berperan, namun tidak ada tekanan atau intervensi dari pihak internal manapun**

Jawab:

- 6) Apakah seluruh bagian yang ada di pesantren menghindari adanya saling lempar tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya.**

Jawab: Kalau yang ini sekiranya di luar dari pengamatan saya karena ini perspektif dari saya untuk ke Santri.

**5. Fairness.**

**a) Stakeholder :**

- 1) Apakah pesantren tidak memberikan kebebasan berpendapat pada seluruh stakeholder?**

Jawab: Setahu saya dialognya itu cair baik yang datang melakukan kegiatan kunjungan dari pihak pemerintah bahkan biasa kunjungan dari pesantren sehingga kesimpulannya pesantren ini betul-betul terbuka memberikan kebebasan berpendapat dan bersifat fleksibel terhadap gagasan-gagasan yang diberikan oleh semua pihak.

- 2) Apakah pesantren kebebasan berpendapat dan masukan pada santri dalam batasan tertentu?**

Jawab: Ini sangat relatif, pesantren penghafal quran ini, boleh dikata yang penting santri kebutuhannya terpenuhi, fasilitas sudah disiapkan itu sudah cukup

karena kalau diberikan kewenangan untuk ngomong itu pasti semua memiliki keinginan masing-masing dan itu tidak bisa di akomodir.

**3) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada santri?**

Jawab:

**4) Apakah pesantren sudah memberikan kebebasan berpendapat dan masukan pada pengguna alumni pesantren dan santri?**

Jawab:

**5) Apakah pesantren memberikan kebebasan dalam berpendapat dan menerima masukan dari seluruh stakeholder?**

Jawab:

**6) Apakah pesantren memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkakir dan melaksanakan tugasnya secara professional tanpa membedakan suku, ras, golongan, gender, dan golongan fisik?**

Jawab: Setahu saya itu ada wawancara dengan orang tua untuk penerimaan santri sebelum santri diterima.

**7) Apakah pesantren kebijakan kompensasi negative (hukuman. Teguran dll) terhadap kinerja yang buruk dari masing-masing organ pesantren?**

Jawab:

**karakteristik pesantren mandiri yaitu :**

- 1) Apakah pimpinan pesantrennya membekali jiwa kemandirian pada santri agar mereka mampu menciptakan sebuah ide-ide kewirausahaan demi mencapai perekonomian yang lebih baik?**

Jawab: Ini sudah dijalankan restoran sudah jalan dsb. Dan untuk proses kemandiriannya itu sudah lebih dari cukup dibandingkan dengan pesantren lain.

- 2) Apakah pesantren mampu produksi kebutuhan sendiri dan bahkan membantu orang lain. Tentu sebagian dari pada kebutuhan ekonomi tersebut harus bekerjasama dengan pihak lain untuk dikelola?**

Jawab: Peternakan ayam, telur, ikan, kemudian yang lain-lain itu sudah bisa memenuhi kebutuhan Santri. Kalau untuk membantu orang lain masih belum mendapat informasinya. Dan kalau untuk pembangunan alat dan prasarana itu masih membutuhkan para dermawan.

- 3) Apakah pesantren secara finansial mampu membiayai segala kebutuhan operasionalnya?**

Jawab:

- 4) Apakah pesantren memiliki inisiatif dalam mencapai kesuksesan yakni “menjemput bola”. Tidak menunggu saja rezeki itu datang, menjemput rezeki dengan menciptakan dan merealisasikan ide-ide cemerlang?**

Jawab: Selalu ada gagasan

**5) Apakah pesantren berwirausaha, yaitu menjalankan usaha ekonomi sendiri, menciptakan unit-unit usaha baru, dan menciptakan inovasi-inovasi baru yang profit di lingkungan Pondok Pesantren?**

Jawab:

**6) Apakah pesantren membekali macam keterampilan (life skill) santri dan santriwatinya dalam kegiatan entrepreneurship?**

Jawab: Itu yang dijalankan oleh santri preneur

**7) Apakah pesantren menerapkan cara hidup penuh ikhtiar, sabar dan tidak mengandalkan cara hidup instan kepada santri dan santriwatinya?**

Jawab: Belum terdefinisi dan termonitoring untuk itu. Secara wacana, pemikiran sudah terlaksana.

**8) Apakah pesantren 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?**

Jawab:

## LAMPIRAN 5

### DOKUMENTASI

#### Dokumentasi Wawancara dengan para informan



