

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

*Good Corporate Governance* (GCG) ialah serangkaian aktivitas sistematis yang digunakan perusahaan guna memajukan kesuksesan usaha dan menciptakan akuntabilitas yang jelas. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan keuntungan bagi pemangku kepentingan dalam jangka panjang, sambil tetap memperhatikan hukum dan nilai-nilai etika (Samari, 2020). GCG tak hanya terkait pengelolaan perusahaan, namun juga mencakup bagaimana mengelola, mengoperasikan, dan mengawasi perusahaan secara adil, efisien, dan transparan guna meraih sasaran strategis jangka panjang demi kepuasan pemangku kepentingan (Jain, 2021).

Literatur tentang pentingnya *Corporate Governance* dan *Sustainability* untuk kesuksesan bisnis jangka panjang telah berkembang pesat (Ludwig & Sassen, 2022; Tjahjadi et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwasannya perusahaan dengan *Corporate Governance* yang baik akan mengandung kesinambungan usaha serta lebih tahan terhadap risiko dan tantangan (Hammadi & Nobanee, 2020). *Corporate Governance* yang efektif mendukung perusahaan dalam mendistribusikan sumber daya dengan efisien, membuat keputusan yang tepat, dan akuntabilitas pengelolaan sumberdaya yang transparan. Selain itu, *Corporate Governance* membantu membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan dan meningkatkan reputasi perusahaan.

Perusahaan yang fokus pada *Sustainability* mampu beradaptasi lebih baik dengan kondisi pasar yang berubah, mengurangi dampak lingkungan dan sosial, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pemangku kepentingan. Perusahaan tersebut dipandang selaku perusahaan yang bertanggung jawab dan bisa diandalkan, sehingga dapat meningkatkan reputasi dan performa keuangan mereka. *Corporate Governance* dan *Sustainability* mempunyai kaitan yang saling terkait (Yang, 2023)

Merujuk pada GCG, implementasinya berbasis kekeluargaan tentu memiliki tujuan yakni keberlanjutan bisnis (*Business Sustainability*). *Business Sustainability* dalam konteks ini adalah kemampuan pesantren untuk menjaga keberlangsungan operasional dan pertumbuhan jangka panjang sambil tetap mematuhi beberapa prinsip penataan yang baik dan etika Islam (Bahri, 2023). Hal ini mencakup aspek keuangan, operasional, dan strategis (Sarjana et al., 2020). Secara keseluruhan, *Business Sustainability* dalam *Good Islamic Boarding School Governance* berbasis budaya keluarga adalah tentang menciptakan lingkungan yang stabil dan berkelanjutan, di mana pesantren bisa terus tumbuh dan bermanfaat bagi berkelanjutan siswa, masyarakat, dan umat Islam secara keseluruhan.

Secara teoritis (Newell & Wilson, 2002) menjelaskan bahwa nilai perusahaan dapat ditingkatkan melalui penggunaan prinsip *Good Corporate Governance*. Maka, jika implementasi penataan perusahaan yang baik dilakukan sebagaimana mestinya, risiko kepentingan pribadi yang ditanggung dewan direksi akan berkurang melalui praktik penataan perusahaan yang baik dan keyakinan investor secara umum akan bertambah. Kepercayaan investor meningkat seiring dengan penerapan *Good Corporate Governance* sehingga membawa hasil positif bagi investor dan menjamin tercapainya tingkat pengembalian investasi yang memadai.

*Good Islamic Boarding School Governance* dapat dilakukan dengan implementasi berbasis keluarga (*Based on Family Culture Impementation*). Implementasi berbasis keluarga dalam *Good Islamic Boarding School Governance* menekankan penciptaan lingkungan sekolah yang hangat, inklusif, dan mendukung, serupa dengan atmosfer keluarga (Almutairi & Quttainah, 2017). Di pesantren dengan pendekatan ini, hubungan antara siswa, guru, staf, dan pengelola tak hanya terbatas pada hubungan akademis, tetapi juga bersifat personal dan emosional. Guru dan staf dianggap sebagai figur yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan perkembangan setiap siswa, mirip dengan peran orang tua dalam keluarga. Perihal tersebut, lingkungan ini memiliki tujuan untuk mengetahui keperluan individual dan

keunikan setiap siswa, serta mendukung dan membantu mereka tumbuh juga berkembang.

Dalam jurnal yang berjudul *Board of directors and family firm sustainability performance: The moderating role of family ownership intensity* menjelaskan bagaimana intensitas kepemilikan keluarga dalam struktur tata kelola (GCG) memengaruhi kinerja keberlanjutan perusahaan keluarga secara global. Penelitian ini menemukan bahwa dominasi keluarga dalam dewan pengurus dapat memperkuat atau justru melemahkan praktik tata kelola yang baik, tergantung pada sejauh mana profesionalisme dan transparansi diterapkan. Fenomena ini sejalan dengan tantangan yang juga dihadapi pondok pesantren berbasis keluarga, di mana tata kelola yang terlalu terpusat pada keluarga dapat menghambat keberlanjutan organisasi jika tidak diimbangi dengan prinsip-prinsip GCG (García-Sánchez, I.-M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, 2022)

Pondok pesantren tradisional yang dijalankan sepenuhnya oleh keluarga mengalami beberapa permasalahan seperti tata kelola pesantren yang masih bersifat konservatif dan sangat berpusat pada sosok kiai sehingga menciptakan keterbatasan dalam pengelolaan pesantren (Alaika M. Bagus Kurnia Ps, 2019). Selain itu, tata kelola pesantren sering dilakukan oleh anggota keluarga kiai sehingga manajemen terpusat di dalam lingkaran keluarga tersebut. Kualitas SDM menjadi rendah dan sistem manajemen bersifat tradisional (Syamsuri et al., 2023). Kompetensi anggota keluarga tidak optimal karena proses pemilihan pengurus tidak berdasarkan kemampuan namun hanya berdasarkan hubungan keluarga. Hal ini akan mempengaruhi keberlanjutan pesantren dalam jangka panjang untuk menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks (Trebicka, 2023).

Fenomena dalam kepengurusan pesantren tanpa *Good Corporate Governance* dapat menyebabkan kemunduran usaha. Salah satu contoh kasusnya adalah permasalahan yang dihadapi oleh pondok pesantren Az-Zikra yang dibangun ustaz Arifin Ilham. Tata kelola yang terpusat pada sosok ustaz Arifin Ilham menjadi permasalahan saat beliau meninggal dunia. Anak dan istri beliau tidak memiliki

kemampuan untuk mengelola pondok pesantren dengan baik sehingga mengalami kemunduran (Batubara, 2024). Permasalahan tersebut mencerminkan dampak negatif akibat tidak menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG). Tanpa tata kelola yang baik, akan menyebabkan konflik internal, seperti pemecatan anggota keluarga tanpa komunikasi, dugaan penggelapan dana, serta tuduhan penyalahgunaan wewenang (Dinilhaq, 2024).

Penelitian lain mengungkapkan bahwa pesantren yang dikelola berdasarkan keluarga sering kali terdapat dominasi pengurus keluarga pada posisi strategis tanpa mempertimbangkan kompetensi formal. Hal ini menyebabkan kurangnya mekanisme tata kelola profesional dan berpotensi menimbulkan konflik kepentingan serta menghambat transparansi dan akuntabilitas (Mahroji et al., 2022). Dalam kasus yang serupa di Pondok Pesantren Al-Fattah Sidoarjo menunjukkan bahwa meskipun prinsip transparansi dan akuntabilitas sudah berjalan cukup baik, prinsip independensi menjadi titik lemah karena keterlibatan pihak internal keluarga dan batasan pengelolaan bebas dari pengaruh eksternal maupun internal. Hal ini menimbulkan risiko dominasi pengurus keluarga dan menghambat profesionalisme tata Kelola (Oktafia & Basith, 2017).

Pesantren dapat meningkatkan kualitasnya dengan terus melakukan perbaikan yang bermanfaat bagi pengurus, pemilik, dan semua pemangku kepentingan (Jajuli et al., 2022). Penerapan *Good Corporate Governance* dalam pengelolaan pondok pesantren bisa menambah kualitas dan mengubah tata kelola menjadi lebih modern. Pondok pesantren yang modern akan diakui oleh pemerintah secara legal dan mendapatkan dukungan akademik (Nazirwan et al., 2020). Hal inilah yang menjadi pertimbangan pondok pesantren Nurul Ulum Kota Malang untuk mengaplikasikan manajemen yang terpisah dari keluarga dalam pengelolaan pondok pesantren sejak tahun 2014.

Penelitian terdahulu tentang peran *Corporate Governance* dalam menciptakan *Sustainability Performance* didasarkan pada peningkatan kinerja keuangan. Penggunaan *Corporate Governance* bisa menambahkan performa keuangan pada

Lembaga Keuangan Mikro di Vietnam (Thi Dieu Thu Nguyen, Van Dang Pham, Thi Hue Dand, Thi Thai An Nguyen, Manh Dung Tran, 2019), perusahaan yang tercatat di bursa efek di Ghana (Asamoah & Puni, 2021), perusahaan yang terdata di Bursa Efek Bucharest (Tatiana Dănescu, Ioan-Ovidiu Spătăcean, 2022), dan perusahaan yang terdata di Bursa Efek Barcelona (Almashhadani & Almashhadani, 2023).

Perusahaan dengan struktur *Corporate Governance* yang efektif mempunyai peluang lebih baik untuk menunjukkan *Sustainability Performance* yang lebih baik (Kwarteng et al., 2023). Itu karena adanya dewan direksi dalam struktur *Corporate Governance* yang mendorong komitmen perusahaan untuk mencapai misi dan tujuannya (Antwi-Adjei et al., 2020). Struktur *Corporate Governance* yang berbeda akan memberikan pengaruh yang bervariasi pada dimensi *Sustainability* perusahaan. Aspek ekonomi bergantung pada utang publik, ukuran dewan, keragaman dewan, dan keberadaan komite audit. Untuk aspek lingkungan, ukuran dewan, keberadaan komite audit, serta komite tanggung jawab sosial perusahaan merupakan penentu yang paling penting. Terakhir, aspek sosial ditentukan ukuran dewan, komite audit, dan variabel kontrol struktur modal, yang berarti bahwa dalam dimensi ini, sumber pembiayaan yang digunakan oleh perusahaan juga membantu menentukan tingkat kepedulian sosialnya (Cancela et al., 2020).

*Research gap* berdasarkan penelitian terdahulu yaitu semua penelitian terdahulu fokus pada perusahaan yang berorientasi laba, sedangkan penelitian tentang organisasi nirlaba jarang ditemukan terutama pada bidang pendidikan (Kurniasari et al., 2019). Sebab diperlukan riset guna menelusuri penerapan prinsip-prinsip *Corporate Governance* dalam meningkatkan *Sustainability Performance* pada tingkat lokal seperti pada lembaga pendidikan Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Malang yang dinaungi Yayasan Pendidikan Ar Rohmah. Sehingga penelitian ini dilakukan dengan beberapa keterbaruan dari penelitian sebelumnya.

Keterbaruan tersebut diantaranya, pengembangan integrasi budaya keluarga dalam tata kelola, *Sustainability* pada pondok pesantren, penerapan model tata kelola khusus dan sesuai, serta penggunaan studi kasus dengan analisis empiris yang

dikaji secara mendalam pada penelitian ini. Penelitian ini meneliti adanya intergrasi budaya secara mendalam terkait bagaimana budaya keluarga dapat diterapkan dalam tata kelola pondok pesantren secara tepat, efisien, dan memiliki efektivitas pengelolaan yang baik. Adapun *Sustainability* dimaksudkan bahwa penelitian ini menghubungkan adanya tata kelola yang baik dan adanya keberlanjutan di lingkungan pesantren yang sesuai dengan budaya kekeluargaan dalam mendukung keberlanjutan usaha yang dimiliki pesantren (Zahid & Khan, 2019). Selanjutnya yaitu, penelitian ini mengembangkan model tata kelola khusus melalui adaptasi dari nilai-nilai kekeluargaan yang sesuai dengan lembaga pendidikan islam yang diterapkan. Peneliti mengembangkan model ini dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan harmonis dan berkelanjutan di lingkungan pesantren. Keterbaruan yang terakhir yaitu, riset menerapkan studi kasus dengan analisis empiris sehingga hasil riset dapat diketahui secara konkret dengan harapan dapat memberikan dampak positif terhadap tata kelola pesantren secara berkelanjutan..

Melalui fenomena yang ada dan penjelasan dari penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan menelaah tata kelola pondok pesantren berbasis kekeluargaan di Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Malang yang dinaungi Yayasan Pendidikan Ar Rohma.

Objek penelitian tersebut dipilih karena Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Malang memiliki reputasi yang baik sehingga relevan untuk dikaji dalam penerapan tata kelola berbasis kekeluargaan. Selain itu, Pondok Pesantren Nurul Ulum Kota Malang yang berada pada naungan Yayasan Pendidikan Ar Rohmah memiliki kerangka structural yang cukup baik sehingga penting untuk dikaji terkait keselarasan tata kelola, kekeluargaan, dan *Sustainability* di pondok pesantren tersebut. Riset ini menerapkan metode penelitian studi kasus dengan teknik pengambilan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi. Peneliti berharap hasil dari riset bisa mendorong sejumlah pondok pesantren untuk menerapkan tata kelola yang baik untuk keberlanjutan.

Kontribusi teoritis penelitian tentang analisis *Good Corporate Governance* berbasis budaya keluarga di Pondok Pesantren Nurul Ulum adalah menjadi referensi tentang penerapan *Good Corporate Governace* di pesantren sebagai usaha keluarga berbasis nilai-nilai Islam. Secara praktis, penelitian berkontribusi memberikan panduan praktis bagi pesantren dalam memakai prinsip *Good Corporate Governance* guna meningkatkan keberlanjutan usaha, perbaikan manajemen yang lebih transparan, akuntabel, serta keterlibatan sumber daya manusia di luar keluarga.

### **B. Rumusan Masalah**

Sesuai pada latar belakang yang sudah dijelaskan diatas, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini ialah “bagaimana analisis *Good Corporate Governance* berbasis budaya keluarga untuk keberlanjutan pondok pesantren?”

### **C. Batasan Masalah**

Supaya menghindari luasnya permasalahan yang diteliti, maka penulis memberikan batasan permasalahan sesuai dengan tujuan yang diharapkan yakni berfokus pada analisis *Good Corporate Governance* di pondok pesantren berbasis budaya keluarga untuk keberlanjutan pondok pesantren Nurul Ulum Kota Malang.

### **D. Tujuan dan Manfaat**

Tujuan dari riset ialah guna menelaah *Good Corporate Governance* berbasis budaya keluarga untuk keberlanjutan pondok pesantren Nurul Ulum Kota Malang. Adapun manfaat dari penelitian ini mencakup:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil riset diinginkan bermanfaat untuk Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang, serta menambah wawasan akademis tentang analisis *Good Corporate Governance* berbasis budaya keluarga untuk keberlanjutan pondok pesantren.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian diinginkan bisa mendorong sejumlah pondok pesantren untuk menerapkan tata kelola yang baik untuk keberlanjutan pondok pesantren, perbaikan manajemen yang lebih transparan, akuntabel, serta keterlibatan sumber daya manusia di luar keluarga.

