

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

PMA RI No. 3 Tahun 2012, "pondok pesantren didefinisikan sebagai lembaga pendidikan atau tempat terselenggaranya pendidikan". Menurut penelitian (Firdausi & Amin, 2021) " Pesantren ialah lembaga Islam berasrama sarana santri belajar agama melalui kajian atau pendidikan formal yang diakui masyarakat". Pondok pesantren ialah lembaga pendidikan tertua di Indonesia, dan mereka sepenuhnya dilindungi oleh seorang atau beberapa kiai dengan sifat kharismatik dan mandiri dalam semua aspek. Pondok pesantren berbasis kekeluargaan memiliki struktur manajemen yang unik dibandingkan dengan pondok pesantren umum. Pada pondok pesantren berbasis kekeluargaan, pengelolaan dan kepemimpinan sering kali diwariskan secara turun temurun di dalam keluarga pendiri. Nilai-nilai kekeluargaan sangat lekat dalam setiap aspek pengelolaan, sehingga hubungan antara pengurus, staf, dan santri lebih erat dan personal.

Selanjutnya penelitian yang di tulis oleh (Batubara et al., 2024) bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan manajemen di Pondok Pesantren Az-Zikra, Sentul, Bogor, pasca wafatnya pendiri pesantren, KH. Muhammad Arifin Ilham. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dan teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara mendalam, serta studi dokumentasi. Validitas data diuji melalui triangulasi dan member check. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen di Pesantren Az-Zikra telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern, seperti struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang efektif, kurikulum yang terstruktur, manajemen sumber daya manusia yang baik, serta sistem pendanaan yang stabil.

Selain itu, manajemen pesantren juga mengadopsi sistem manajemen syariah, tercermin dalam nilai-nilai Islami yang mendasari kepemimpinan, pengelolaan SDM, aktivitas pembelajaran, dan sistem keuangan. Keseluruhan sistem manajemen

Pesantren Az-Zikra menunjukkan keselarasan antara praktik manajerial modern dan prinsip syariah, menjadikannya sebagai model manajemen pesantren berbasis nilai-nilai Islam yang profesional.

Penelitian lain oleh (Mahroji et al., 2022) bertujuan untuk menganalisis kebangkrutan pondok pesantren yang dibiayai dengan dana wakaf. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus pada salah satu pesantren yang berhenti beroperasi di wilayah Provinsi Banten, dengan tehnik wawancara dan observasi. Terdapat beberapa faktor yang menentukan keberlanjutan wakaf, yaitu kapabilitas sumber daya manusia, program intensifikasi pembiayaan wirausaha, penguatan infrastruktur pendukung, serta tata kelola yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberlangsungan suatu pesantren tidak hanya ditentukan oleh adanya dukungan dana wakaf yang terus menerus dari wakif.

Akan tetapi, pesantren sebagai nazir juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola harta wakaf tersebut, sehingga harta wakaf dapat berkembang. Kebangkrutan pondok pesantren disebabkan oleh kegagalan pondok pesantren dalam hal sumber daya manusia yang tidak sesuai kompetensinya, tidak memiliki kemampuan bisnis, investasi, dan keuangan, selain dari kemampuan di bidang pendidikan yang memang menjadi core business pesantren; dan aspek tata kelola pesantren yang kurang baik.

Selanjutnya, penelitian yang di lakukan oleh (Oktafia & Basith, 2017) bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) pada Pondok Pesantren Al-Fattah di Kabupaten Sidoarjo sebagai upaya peningkatan daya saing lembaga. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta pemilihan informan menggunakan teknik purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pondok pesantren telah menerapkan lima prinsip utama GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab (responsibility), independensi, dan keadilan (fairness) dengan cukup baik.

Hal ini tercermin dari adanya struktur organisasi yang jelas, sistem audit internal dan eksternal yang berjalan, kepatuhan terhadap regulasi, pelaksanaan kegiatan tanggung jawab sosial (CSR), serta keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan. Namun, prinsip independensi masih perlu ditingkatkan guna memastikan tidak adanya dominasi kepentingan pribadi atau eksternal dalam tata kelola pesantren. Penerapan GCG yang berkelanjutan diharapkan dapat memperkuat daya saing dan keberlanjutan pesantren di masa mendatang

B. Teori dan Kajian Pustaka

1. Teori Agency

Teori agensi oleh Jensen dan Meckling (1976) memaparkan kaitan antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer) di sebuah perusahaan. Prinsipal menyerahkan tugas kepada agen guna mengelola perusahaan karena beberapa hal seperti ukuran perusahaan yang semakin besar atau tata kelola yang semakin kompleks. Teori ini berasumsi bahwasannya agen bertindak selaras dengan kepentingan mereka sendiri yang tidak selalu sejalan dengan kepentingan pemilik seperti mencari keuntungan jangka pendek. Akibatnya, timbul masalah keagenan yaitu prinsipal harus mengawasi dan mengatur perilaku agen untuk memastikan tindakan mereka tetap menguntungkan pemilik. Biaya yang dikeluarkan untuk pengawasan ini disebut biaya keagenan, yang tujuan akhirnya adalah menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak demi meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada perusahaan yang dikelola keluarga muncul masalah keagenan nontradisional yang unik seperti *Altruism Asimetris* (Madison et al., 2016). Teori keagenan berpendapat bahwa altruism bisa menjadi asimetris, yaitu tidak timbal balik, dapat dieksploitasi, dan berpotensi merugikan perusahaan keluarga. Dalam hubungan keluarga, seperti antara orang tua dan anak, orang tua mungkin terlalu murah hati kepada anak mereka, yang dapat memanfaatkannya dengan menghindari tanggung jawab atau bersikap malas (Schulze et al., 2001). Masalah ini dikenal

sebagai masalah *moral hazard* dalam teori keagenan, dan diperparah oleh kecenderungan pemimpin perusahaan keluarga untuk tidak memantau perilaku anggota keluarganya. Altruism asimetris juga bisa menyebabkan masalah *adverse selection*, di mana perusahaan keluarga mempekerjakan anggota keluarga meskipun mereka kurang berkualitas dibandingkan kandidat non-keluarga (Chua et al., 2011).

Untuk mengatasi masalah keagenan *Altruism Asimetris* maka usaha keluarga harus menerapkan teori agensi secara penuh yaitu pemisahan wewenang dalam pengelolaan usaha dengan merekrut orang luar. Pihak keluarga sebagai pemilik usaha memisahkan peran dan tanggung jawabnya dengan pihak pengelola yang berasal dari luar keluarga. Penetapan peran dan tanggung jawab yang spesifik bagi setiap pengelola usaha dapat mengurangi konflik kepentingan serta sistem pengambilan keputusan yang objektif. Sistem ini akan menciptakan lingkungan kerja yang trnsparan dan profesional.

2. Pondok Pesantren

Pesantren ialah institusi pendidikan Islam berasrama yang disahkan masyarakat dan berfokus pada pembelajaran agama melalui kajian atau madrasah. Mereka dibimbing penuh oleh seorang atau beberapa kiai yang mempunyai sifat kharismatik dan mandiri dalam semua hal. Pesantren ialah lembaga pendidikan tertua di Indonesia (Firdausi & Amin, 2021). Istilah “santri” berasal dari kata bahasa Sanskerta “shastri”, yang berarti kitab suci, agama, dan pengetahuan, dan akhiran “an”, yang berarti “tempat tinggal para santri.” (Syafe’i, 2019). Pada umumnya pesantren dipimpin oleh seorang yang dijuluki “kyai”. Dalam praktiknya, kyai tidak hanya bertindak sebagai pemimpin spiritual yang memberikan bimbingan agama dan moral, tetapi juga sebagai pemimpin manajerial yang mengarahkan operasional pesantren. Kepemimpinan kyai sangat berpengaruh dalam menciptakan budaya dan nilai yang diyakini pesantren. Perihal ini, kyai dihormati dan diikuti oleh santri dan pengurus karena keilmuan, integritas, dan pengabdianya.

Pondok pesantren biasanya memiliki hal-hal yang mendukung keberadaannya, seperti pondok atau asrama santri, masjid, pengajaran kitab klasik, santri, dan kyai (Faisol, 2019). Pada awal kemunculannya, pembelajaran yang dilakukan pada pesantren bersifat nonklasikal, dimana seorang kyai mendidik agama Islam dengan acuan yakni kitab-kitab yang ditulis pada abad pertengahan Islam. Semakin berkembangnya zaman, pembelajaran yang diajarkan dalam pondok pesantren sudah mengalami banyak kemajuan. Umumnya pondok pesantren masa kini telah memiliki kurikulum sebagai bahan ajar yang diberikan kepada para santri. Pesantren adalah institusi pendidikan yang sudah lama berdiri di Indonesia yang telah sukses memperkuat dan memajukan kehidupan beragama di masyarakat.

Pesantren tak hanya berguna selaku lembaga pendidikan, mereka mempunyai banyak target kompleks dan Pendidikan di pesantren bukan hanya pertukaran ilmu. Menurut pendapat (Syafe'i, 2019), "Pesantren idealnya mampu mengemban beberapa peran penting, yaitu: 1) selaku institusi pendidikan yang mentransmisikan pengetahuan keislaman (tafaqquh fi al-din) serta menanamkan nilai-nilai ajaran Islam, 2) selaku institusi keagamaan yang berperan dalam pengawasan sosial, dan 3) selaku agen keagamaan yang terlibat dalam rekayasa sosial maupun pembangunan komunitas. Selama bertahun-tahun, pesantren mempunyai sejarah yang luar biasa dalam membangun dan memajukan masyarakat. Mereka hanya dapat mencapai kesuksesan ini jika mereka mampu menjaga tradisi dengan cara yang baik dan mampu menyesuaikan perkembangan pendidikan baru dengan cara yang lebih baik. Oleh karena itu, pesantren juga berkontribusi nyata dalam pembangunan pendidikan. Dengan demikian, pesantren mampu meningkatkan kemandiriannya dengan memakai potensi yang ada di masyarakatnya. Tujuan pendidikan pesantren juga berasal dari target pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 UU RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yakni untuk memajukan potensi peserta didik agar tumbuh menjadi individu yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia,

sehat, berpengetahuan, terampil, kreatif, mandiri, serta bertanggung jawab sebagai warga negara yang demokratis.

Target Pendidikan Nasional merupakan dasar bagi semua lembaga pendidikan, termasuk pondok pesantren. Adapun secara khusus tujuan pesantren menurut (Sabil & Diantoro, 2021) adalah:

- a. Menanamkan nilai keislaman, etika, kecerdasan, keterampilan, serta kesehatan fisik dan mental agar peserta didik tumbuh sebagai warga negara yang berlandaskan Pancasila.
- b. Membentuk pribadi siswa yang konsisten dalam berdakwah, berjiwa tangguh, dan mandiri secara ekonomi melalui penerapan ajaran Islam.
- c. Membangun karakter santri yang mempunyai rasa tanggung jawab dan semangat berkontribusi dalam pembangunan bangsa serta memperkokoh identitas kebangsaan.
- d. Menyiapkan individu yang mampu menjadi pendamping pembangunan di tingkat keluarga maupun komunitas lokal.
- e. Mendorong santri guna menguasai berbagai sektor pembangunan, terutama yang berkaitan dengan penguatan moral dan spiritual.
- f. Membekali santri agar bisa berperan aktif dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat sekitar.

Umumnya pesantren mempunyai kemandirian, tidak bergantung pemerintahan maupun otoritas berkuasa. Lembaga ini mengandalkan dukungan dari masyarakat, donatur, dan hasil usaha nirlaba yang dikelola secara internal untuk memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan. Kemandirian ini membantu pesantren untuk menjaga independensi dalam pengajaran dan pengelolaan, serta untuk menjalankan misi pendidikan dan dakwah sejalan dengan nilai dan prinsip yang diyakini. Selain itu, dengan mengembangkan berbagai usaha nirlaba, pesantren dapat memberdayakan santri dan masyarakat sekitar, menyediakan lapangan kerja, dan membangun ekonomi lokal. Mandiri secara finansial juga berarti pesantren

dapat lebih fleksibel dalam mengambil keputusan yang terbaik untuk kemajuan lembaga dan kesejahteraan santri tanpa intervensi eksternal. Sebagai seorang pemimpin, kyai memiliki wewenang dalam mengambil keputusan penting terkait dengan arah pendidikan, kebijakan administrasi, serta pengelolaan sumber daya. Namun, dalam sebagian problematika keputusan diambil melalui musyawarah dengan melibatkan berbagai pihak dalam pesantren, termasuk pengurus dan santri senior, untuk memastikan bahwa keputusan tersebut adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Dengan demikian, kepemimpinan kyai yang kuat dan manajemen yang efektif menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan dan kesuksesan operasional pondok pesantren.

3. Good Corporate Governance

Dalam sejarahnya, *Good Corporate Governance* (GCG) muncul sebagai hasil dari reaksi para pemegang saham AS pada tahun 1980-an terhadap ancaman kepentingannya. Di masa guncangan besar ekonomi yang terjadi di Amerika Serikat pada saat itu, banyak perusahaan merombak ulang dan berusaha mengambil alih perusahaan lain. Kejadian tersebut menyebabkan protes publik yang keras. Masyarakat menganggap manajemen mengabaikan kepentingan pemegang saham saat mengelola perusahaan. Karena kesalahan manajemen dalam pengambilan keputusan, merger dan akuisisi saat itu menimbulkan kerugian bagi investor. Sebab itu, penguatan peran komisaris digagas selaku bagian dari upaya menegakkan tata kelola perusahaan demi melindungi hak pemegang saham (Syofyan, 2021).

Komite Cadbury memaparkan bahwasannya *Good Corporate Governance* ialah dasar yang membimbing dan mengontrol jalannya perusahaan supaya tercipta keseimbangan antara kekuasaan dan tanggung jawab, khususnya kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Menurut (Sari, 2021) Lima tujuan yang dapat dicapai melalui manajemen perusahaan yang baik tercapai: (1) menjaga hak dan kepentingan pemegang saham; (2) menjaga hak dan kepentingan anggota pemangku kepentingan non-pemegang saham; (3) meningkatkan nilai perusahaan dan para pemegang saham; (4) menambahkan efisiensi dan efektivitas kerja

pengurus dan manajemen perusahaan ; dan (5) menambahkan mutu kaitan antara dewan pengurus dan manajemen senior perusahaan. Menurut *Institute for Corporate Governance* (IIGC) di Indonesia, *Good Corporate Governance* memiliki beberapa manfaat, yaitu: (1) mengurangi biaya organisasi; (2) mengurangi biaya modal; (3) menambahkan nilai saham perusahaan; dan (4) menambahkan citra perusahaan.

Hasil kajian menampilkan bahwasannya tata kelola perusahaan yang baik sebuah prinsip dasar dalam pengelolaan perusahaan yang berlandaskan hukum dan etika. *Good Corporate Governance* sendiri mengontrol kaitan yang seimbang antara semua pihak terlibat di perusahaan, mencakup hak serta kewajiban masing-masing. Struktur ini didasarkan pada peraturan perundangan dan etika untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan. Sesuai definisi tersebut, tata kelola perusahaan merupakan sistem dan kerangka kerja yang mengontrol jalannya perusahaan guna meningkatkan nilai bagi pemegang saham serta memenuhi kepentingan pihak terkait, seperti kreditor, pemasok, konsumen, karyawan, pemerintah, asosiasi usaha, dan masyarakat luas.

4. Keberlanjutan Bisnis

Pemilik usaha menginginkan usahanya tumbuh dan berkelanjutan, yang tercapai dengan meningkatkan lingkungan usaha. Keberlanjutan berarti kemampuan bisnis bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (Annisa et al., 2021). Pemilik usaha berperan menjaga semangat belajar dan memberi kepemimpinan yang kuat bagi penerus, sehingga bisnis mampu bertahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan (Sukaharsono, 2021).

Konsep bisnis berkelanjutan berarti bahwasannya sebuah bisnis terus beroperasi dan bertahan di waktu mendatang. Hal ini dapat dilihat melalui inovasi, manajemen karyawan, pelanggan, dan pengambilan modal awal yang dikeluarkan (Johannes, 2022). Pertumbuhan bisnis dapat dinilai dari peningkatan aset, penjualan, pengelolaan, produktivitas, serta keuntungan perusahaan dalam kurun waktu tertentu (Siagian, 2020).

Sesuai pemaparan diatas, keberlanjutan usaha merujuk pada kemampuan bisnis untuk mempertahankan keberadaannya secara turun-temurun dalam jangka panjang melalui pola kepemimpinan yang konsisten. Pola ini membantu pelaku usaha menjaga kualitas produk dengan tidak hanya memahami pengelolaan keuangan, tetapi juga mampu menerapkannya secara efektif.

Pondok pesantren merupakan satuan unit pendidikan di masyarakat yang bersifat nirlaba/*non profit* yang bertujuan untuk mendukung tujuan pendidikan nasional dengan menyediakan jasa pendidikan sesuai syariat Islam. Keberlanjutan pondok pesantren sebagai salah satu bentuk usaha keluarga yang berkembang di masyarakat dapat diukur dengan menggunakan indikator keberlanjutan dalam bidang sosial (Curado & Mota, 2021) yaitu:

a. Religiusitas Keluarga

Religiusitas adalah tingkat kesalehan atau keterikatan keluarga pada nilai-nilai agama Islam yang mempengaruhi budaya organisasi dan pengambilan keputusan. Nilai-nilai ini diterapkan ke dalam tata kelola pondok pesantren dan hubungan dengan karyawan.

b. Reputasi Keluarga

Reputasi keluarga sebagai pendiri dan pengelola berperan penting dalam menjaga kepercayaan wali murid, santri, dan masyarakat sekitar. Keberlanjutan usaha bergantung pada persepsi masyarakat terhadap reputasi keluarga.

c. Citra Keluarga

Citra keluarga sebagai pemimpin usaha harus dijaga melalui transparansi, integritas, dan komitmen terhadap keberlanjutan sehingga dapat menciptakan hubungan yang baik dengan semua pemangku kepentingan.

C. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

