

MODEL GOOD CORPORATE GOVERNANCE UNTUK KEBERLANJUTAN BIDANG USAHA MILIK PONDOK PESANTREN (Studi Kasus Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)

M. Zikwan^{1*}, Ahmad Hamdi²

¹ Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Situbondo

² Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Universitas Ibrahimy, Situbondo

INFO ARTIKEL

Artikel History:

Diterima : 10 Mei 2026

Revisi : 18 Juni 2026

Disetujui : 20 Juli 2026

Publish : 27 Juli 2026

Keyword:

Good Corporate Governance,
BUMP, sustainability

* Corresponding author

e-mail:

ziksarizik@gmail.com

ahmadhamdi@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in supporting the sustainability of Pesantren-Owned Business Units (BUMP) at Salafiyah Syafi'iyah Islamic Boarding School, Sukorejo Situbondo. The research employs a qualitative approach with a case study design, using observation, in-depth interviews, and documentation as data collection techniques. Data analysis was conducted using the constant comparative method and Miles and Huberman's model. The findings reveal that the BUMP structure follows a semi-decentralized pattern with a coordinative approach. BUMP does not function as a centralized controlling entity but rather as a coordinating body that connects various business units with operational autonomy. The implementation of GCG principles—transparency, accountability, responsibility, professionalism, and fairness—has been carried out substantively, though in a contextual manner aligned with pesantren values. Transparency is reflected in periodic reporting, accountability in clear task distribution, and responsibility in the orientation toward sustainability and communal benefit.

Furthermore, the governance model is categorized as a value-based coordinative-participatory model, integrating modern GCG principles with Islamic values such as trust (amanah), collectivity, and moral responsibility. This model effectively balances operational flexibility with institutional alignment, thereby enhancing the sustainability, adaptability, and competitiveness of pesantren-based enterprises.

Page: 101 - 120

ILTIZAM: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam membangun keberlanjutan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, melalui teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan metode perbandingan tetap (constant comparative) serta model Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur BUMP memiliki pola semi-terdesentralisasi dengan pendekatan koordinatif, di mana BUMP tidak berfungsi sebagai pusat kontrol yang sentralistik, melainkan sebagai koordinator yang menghubungkan unit-unit usaha yang memiliki otonomi operasional. Implementasi prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, profesionalisme, dan kewajaran telah berjalan secara substantif, namun dalam bentuk yang kontekstual sesuai nilai-nilai pesantren. Transparansi tercermin dalam pelaporan berkala, akuntabilitas dalam pembagian tugas yang jelas, serta tanggung jawab dalam orientasi kemaslabatan dan keberlanjutan usaha.

Lebih lanjut, model tata kelola yang diterapkan dikategorikan sebagai model koordinatif-partisipatif berbasis nilai, yang mengintegrasikan prinsip GCG modern dengan nilai keislaman seperti amanah, kolektivitas, dan kepercayaan. Model ini terbukti mampu menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas unit usaha dan keselarasan visi pesantren, sehingga mendukung keberlanjutan usaha secara adaptif dan berdaya saing.

Kata kunci: Good Corporate Governance, BUMP, keberlanjutan usaha.

PENDAHULUAN

Good Corporate Governance merupakan suatu sistem dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan baik yang memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham serta mengakomodasi berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan seperti *stakeholders*, para kreditur, pemasok, asosiasi bisnis, konsumen, pekerja, pemerintah, serta masyarakat luas (Zulkifli, 2018). *Good Corporate Governance* (GCG) juga diartikan sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan, untuk menjamin keberlangsungan eksistensi perusahaan dan pertanggungjawaban kepada *Stakeholder* (Sudarsono, 2015). Terdapat dua hal utama pada *Good Corporate Governance*. Pertama, pentingnya informasi dengan benar dan tepat dari perusahaan kepada para pemegang saham. Kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan, terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan dan *stakeholder*.

Good Corporate Governance sangat urgen untuk diterapkan dan dilaksanakan pada setiap perusahaan. Hal ini untuk memastikan tercapainya transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan yang baik pada perusahaan tersebut. Hasil dari penerapan *Good Corporate Governance* akan meningkatkan kepercayaan bagi para investor serta masyarakat secara umum. *Good Corporate Governance* merupakan hal yang krusial pada setiap perusahaan terutama dalam mitigasi resiko, menjaga integritas perusahaan dan memastikan keberlanjutan perusahaan tersebut. Penerapan *Good Corporate Governance* juga penting dalam sektor lembaga Usaha pondok pesantren.

Pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam tradisional tidak hanya berfungsi dalam bidang dakwah dan pendidikan, tetapi juga memiliki kontribusi ekonomi melalui pengelolaan usaha. Salah satunya adalah Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Sebagai pondok pesantren terbesar di wilayah timur Jawa Timur, pondok tersebut memiliki Bidang Usaha Milik Pesantren (BUMP) yang membawahi beberapa lembaga atau unit usaha. Keragaman usaha ini mencerminkan besarnya peran pesantren dalam menggerakkan ekonomi, baik untuk memenuhi kebutuhan internal santri maupun memberikan layanan kepada masyarakat luas. Untuk memberikan gambaran lebih konkret, berikut jenis dan unit usaha yang dijalankan BUMP.

Tabel Jenis dan unit usaha Badan Usaha Milik Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo

UD Assyarif	Koperasi	Komisariat PT, CV & UD	Tatersel	Kemitraan
-------------	----------	------------------------	----------	-----------

1. Konveksi 2. Studio Foto 3. ATK dan Percetakan 4. Kantin 5. SENKUKO 6. Jahit 7. TB.Kitab 8. TV. Kabel 9. WASERDA 10. KOVJA 11. Loundry 12. ASA COM	1. Pontren Musa'adah a. Pabrik ES b. AMDK Assyarif c. Servis Elokto d. Budi Daya Ikan e. SMES-CO Mart f. Alat Bangunan g. UJKS h. Mitra al-Ikhlas 2. Serba Usaha Umana' a. Talangan Haji	1. PT a. Radio Bahasa b. Radio SBI c. HAFAS d. NAGABUANA 2. CV a. Hidup Sejati b. HAFAS c. TRI BINA d. PRIMA DARMA 3. UD a. UD Assalafi SPBU dan Mini Market	1. Pertanian 2. Peternakan 3. Slep Mini	1. UGD, RB, BP Idaman As'aadiyah 2. Jasa Tiket & Rental Mobil
---	--	---	---	--

keragaman unit usaha dibawah BUMP menjadi indikator penting terhadap tata kelola lembaga yang dijalankan. Dalam kontek BUMP keberlangsungan dan pertumbuhan badan usaha perekonomian pesantren sangat bergantung pada penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, yang mencakup transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran. Penerapan GCG yang konsisten menjadi fondasi dalam membangun kepercayaan anggota dan masyarakat, menjaga integritas BUMP, serta mengelola risiko secara berkelanjutan di tengah dinamika ekonomi dan tantangan regulasi. Analisis terhadap prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di BUMP menjadi krusial untuk memahami sejauh mana tata kelola yang baik telah berkontribusi terhadap kinerja dan keberhasilan ekspansi lembaga. Penelitian ini tidak hanya penting dalam kerangka akademik, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pengembangan badan usaha perekonomian pesantren, khususnya dalam memperkuat daya saing, akuntabilitas, dan keberlanjutan.

Namun dalam praktik, pengelolaan BUMP masih menghadapi beberapa tantangan. Pertama, struktur pengelolaan antara usaha intern (koperasi, pertanian, peternakan, slep mini, kemitraan, dll.) dan usaha eksternal (PT, CV, UD) belum diimbangi dengan sistem

tata kelola yang formal dan terdokumentasi. Kedua, pengawasan masih cenderung berbasis kepercayaan (*trust based governance*) dibandingkan mekanisme audit dan laporan keuangan standar. Ketiga, keterlibatan manajemen profesional masih terbatas, sehingga potensi usaha yang besar belum sepenuhnya dioptimalkan.

Selain itu, masih terdapat sejumlah permasalahan yang perlu mendapat perhatian. Pertama, kompleksitas tata kelola yang muncul dari keragaman unit usaha belum sepenuhnya didukung dengan sistem manajemen modern dan standar GCG. Kedua, keterlibatan santri atau alumni sebagai pengelola seringkali menghadapi keterbatasan dalam aspek profesionalisme manajerial. Ketiga, orientasi sosial pesantren kadangkala berbenturan dengan kebutuhan profitabilitas bisnis, sehingga keseimbangan antara dakwah, pendidikan, dan ekonomi belum sepenuhnya terwujud. Keempat, lemahnya sistem transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan menimbulkan risiko ketidakjelasan arus keuangan. Kelima, hubungan kemitraan dengan pihak eksternal juga masih menyisakan potensi ketidakadilan dalam pengelolaan keuntungan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas penerapan *Good Corporate Governance*, namun belum ditemukan kajian yang secara khusus menelaah GCG pada Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Penelitian (Reyhan Daffa & Herwiyanti, 2023) mengatakan bahwa Good Corporate Governance (GCG) sangat penting bagi BUMN karena perannya sebagai pelaksana pelayanan publik, penyeimbang kekuatan swasta, dan pendukung usaha kecil/koperasi. Penelitian (Frediyanto et al., 2025), penelitian (Ulfah et al., 2025), penelitian (Nasiroh & Dewi, 2023) dan penelitian enelitian (Sholiha, 2021) lebih menyoroti aspek strategi, transparansi, akuntabilitas, serta kinerja pegawai.

Kajian tentang Good Corporate Governance (GCG) telah banyak dilakukan pada sektor korporasi besar, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta lembaga keuangan formal seperti perbankan dan Baitul Maal wat Tamwil (BMT). Fokus penelitian-penelitian sebelumnya umumnya menitikberatkan pada aspek kepatuhan terhadap regulasi, peningkatan kinerja keuangan, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas lembaga. Namun, hingga kini belum banyak penelitian yang secara komprehensif menelaah penerapan GCG pada konteks lembaga ekonomi berbasis pesantren, khususnya Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP).

Kesenjangan ini muncul karena karakteristik BUMP berbeda secara mendasar dengan lembaga bisnis pada umumnya. BUMP beroperasi dalam ekosistem sosial-keagamaan yang menjunjung tinggi nilai keikhlasan, amanah, dan kepercayaan (*trust-based*

governance), sementara prinsip GCG menuntut sistem yang formal, terukur, dan berbasis dokumentasi. Akibatnya, terjadi gap konseptual antara nilai-nilai religius dan norma manajerial modern yang belum sepenuhnya terintegrasi dalam praktik tata kelola BUMS.

Selain itu, gap empiris juga tampak dari minimnya studi yang menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip GCG—transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajiban—diimplementasikan dalam struktur usaha pesantren yang kompleks dan multidimensi. Beragam unit usaha yang dikelola, mulai dari koperasi, pertanian, hingga sektor jasa dan manufaktur, menuntut model tata kelola yang adaptif dan kontekstual, namun belum ada model baku yang dirumuskan berdasarkan penelitian empiris di lapangan. Dari sisi teoretis, gap metodologis juga muncul karena mayoritas penelitian GCG menggunakan pendekatan kuantitatif dan studi lembaga formal, sementara penelitian yang menggali aspek sosial, kultural, dan spiritual dalam tata kelola pesantren masih jarang dilakukan dengan pendekatan kualitatif mendalam.

Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut melalui analisis mendalam terhadap praktik GCG di Badan Usaha Milik Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo, guna merumuskan model tata kelola yang tidak hanya sesuai prinsip GCG modern tetapi juga selaras dengan nilai-nilai kepesantrenan dan keberlanjutan ekonomi berbasis komunitas.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Pesantren (BUMS) Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Selama ini, kajian GCG lebih banyak difokuskan pada perusahaan besar maupun lembaga keuangan formal, sementara praktik tata kelola pada unit usaha pesantren masih jarang diteliti secara mendalam. Padahal, pesantren memiliki peran strategis dalam membangun kemandirian ekonomi berbasis komunitas sekaligus menjaga keseimbangan antara orientasi sosial-keagamaan dan keberlanjutan bisnis.

Penelitian ini menjadi penting karena BUMS tidak hanya berfungsi sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai sarana pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Kompleksitas unit usaha yang dikelola, baik internal maupun eksternal, menghadirkan tantangan tersendiri dalam penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, tanggung jawab, dan kewajiban. Dengan demikian, temuan penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tata kelola syariah sekaligus menawarkan model praktik terbaik (*best practice*) bagi pesantren lain dalam membangun tata kelola usaha yang akuntabel, berdaya saing, dan berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

1. Good Corporate Governance

a. Pengertian dan awal kehadiran *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance adalah suatu sistem, proses, struktur serta mekanisme yang mengatur pola hubungan harmonis antara perusahaan dan pemangku kepentingannya (Manossoh, 2016). *Good Corporate Governance* merupakan sistem pengendalian internal perusahaan dengan tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengaman aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang (Eko Sudarmanto et al., 2021). menurut Indra Surya *Good Corporate Governance* merupakan sistem, proses, kebijakan-kebijakan dan struktur organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efektif, efisien dalam mengelola risiko serta bertanggungjawab dengan memperhatikan kepentingan *stakeholders* (Riska Franita, Mekanisme *Good Corporate Governance* dan Nilai Perusahaan (Franita, 2018). Dengan demikian *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai sistem pengelolaan yang bertujuan untuk menciptakan hubungan harmonis antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, dengan melibatkan serangkaian proses, struktur, dan kebijakan yang bertujuan untuk mengelola risiko, melindungi aset, dan meningkatkan nilai investasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu *Good Corporate Governance* menjadi pilar penting dalam memastikan pengelolaan bisnis yang berkelanjutan.

pada tahun 1998 saat terjadi krisis ekonomi isu *Good Corporate Governance* mulai berkembang di Indonesia. Beberapa pakar berpendapat bahwa proses pemulihan krisis ekonomi tersebut memakan waktu yang cukup lama, hal ini dikarenakan masih lemahnya praktik *good corporate governance* pada perusahaan yang ada di Indonesia termasuk di dalamnya perusahaan yang bergerak di sektor perbankan. Banyak perusahaan yang mengambil kebijakan dengan mengutamakan kepentingan internal perusahaan namun mengabaikan kepentingan investor. *Corporate Governance* pada mulanya berawal dari teori keagenan (*agency theory*) bahwa pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan berpotensi memicu masalah keagenan (*agency problem*) untuk mengatasi masalah keagenan tersebut, maka perusahaan perlu melakukan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) (Wulandari, 2006). Dalam dunia usaha dan bisnis *Corporate Governance* memiliki beberapa tujuan: meningkatkan kemampuan bersaing mendapatkan modal di pasar global, mengurangi resiko perubahan yang bersifat tiba-tiba dan mendorong penanaman modal jangka panjang,

memperkuat sector financial dan memajukan manajemen yang bertanggung jawab dan kinerja financial yang solid (Is, 2016).

b. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Good Corporate Governance memiliki beberapa prinsip sebagai mana berikut berikut *transparency, accountability, responsibility, professional* dan *fairness*.

1) Transparansi (*transparency*)

Transparansi merupakan prinsip yang berfungsi untuk menjaga objektivitas dalam menjalankan program perusahaan dengan menyediakan informasi yang relevan dan mudah diakses, dipahami oleh setiap pemangku kepentingan (Yulianti, 2016). Transparansi merupakan prinsip fundamental dalam penerapan GCG yang mengharuskan perusahaan untuk menyampaikan informasi secara terbuka, akurat, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan. Informasi yang dimaksud meliputi kondisi keuangan, operasional, kebijakan manajerial, hingga risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya keterbukaan informasi ini, maka publik dan pemegang saham dapat melakukan pengawasan secara objektif terhadap kinerja dan arah kebijakan organisasi.

Transparansi merupakan sarana penting dalam membangun kepercayaan antara perusahaan dengan pihak eksternal, terutama investor, mitra bisnis, dan regulator. Ketika transparansi diterapkan dengan benar, perusahaan tidak hanya menjaga reputasi institusinya, tetapi juga memperkecil peluang penyalahgunaan wewenang oleh pihak internal. Penerapan transparansi tidak sebatas pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup aspek non-finansial seperti tata kelola lingkungan, sosial, dan etika bisnis. Perusahaan yang transparan mampu menunjukkan integritas dalam bertindak dan berkomunikasi, yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan jangka panjang. Oleh sebab itu, transparansi tidak boleh dimaknai sebagai formalitas administratif, melainkan sebagai komitmen terhadap kejujuran dan integritas korporasi.

2) Akuntabilitas (*accountability*),

Akuntabilitas adalah prinsip mengenai kejelasan fungsi, peran, struktur, sistem dan tanggungjawab otoritas perusahaan agar dapat melakukan pengelolaan secara maksimal dan efisien sehingga pengelolaannya berjalan efektif. Akuntabilitas adalah prinsip yang menekankan pentingnya pertanggungjawaban setiap organ dalam perusahaan atas peran, tugas, dan kewenangan yang dimiliki. Dalam struktur GCG, akuntabilitas ditunjukkan melalui sistem pelaporan yang jelas dan mekanisme evaluasi yang obyektif terhadap kinerja

manajerial. Setiap keputusan strategis yang diambil harus dapat dijelaskan secara logis dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pemilik modal dan publik.

Penerapan prinsip ini menuntut struktur organisasi yang efisien, pembagian tugas yang proporsional, serta indikator kinerja yang terukur. Dewan komisaris, direksi, dan manajer wajib memahami ruang lingkup tanggung jawab mereka dan bertindak sesuai prinsip kehati-hatian. Ketika struktur akuntabilitas berjalan efektif, potensi konflik kepentingan dapat diminimalisasi dan risiko penyalahgunaan kekuasaan dapat dicegah sejak dini.

Akuntabilitas juga mencerminkan budaya organisasi yang sehat, di mana setiap individu tidak hanya bertindak demi kepentingan pribadi tetapi juga memikirkan dampak keputusan terhadap entitas secara keseluruhan. Dengan demikian, akuntabilitas bukan hanya sistem pelaporan vertikal, melainkan sistem nilai yang menanamkan kesadaran moral dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadikan perusahaan lebih adaptif dan tangguh dalam menghadapi tantangan eksternal.

3) Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Pertanggungjawaban merupakan prinsip yang harus dipenuhi oleh perusahaan atau bank dalam kesesuaian pengelolaan sesuai dengan peraturan perundang yang berlaku (Abdullah, 2017). Prinsip tanggung jawab dalam GCG menunjukkan kewajiban perusahaan untuk menjalankan usahanya sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan norma sosial yang berlaku. Hal ini mencakup tanggung jawab hukum, etika, sosial, dan lingkungan yang melekat pada setiap aktivitas korporasi. Sebuah entitas bisnis tidak boleh hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial yang ditimbulkan oleh operasionalnya.

Penerapan tanggung jawab ini menuntut kepatuhan terhadap regulasi serta inisiatif proaktif dalam membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar dan lingkungan. Misalnya, dengan menjalankan program Corporate Social Responsibility (CSR), perusahaan berperan dalam pembangunan sosial dan peningkatan kesejahteraan publik. Aspek ini juga menjadi ukuran penting dalam menentukan legitimasi sosial sebuah perusahaan di mata masyarakat.

Lebih lanjut, prinsip responsibility juga mendorong perusahaan untuk membangun sistem internal yang mendukung keberlangsungan operasional secara etis dan berkelanjutan. Komitmen ini tercermin dalam kebijakan internal yang selaras dengan nilai-nilai universal seperti keadilan, kejujuran, dan perlindungan hak asasi manusia. Oleh karena itu, tanggung

jawab perusahaan bukan hanya tuntutan eksternal, melainkan wujud integritas moral dalam menjalankan bisnis..

4) Professional (*professional*)

Profesional merupakan prinsip perusahaan dengan memiliki kompetensi objektif dalam bertindak, bebas dari pengaruh (pendapat atau pandangan) dari pihak manapun, memiliki komitmen yang tinggi dan bertanggungjawab penuh terhadap perkembangan perusahaan.

Profesionalisme merupakan prinsip yang mengharuskan seluruh unsur dalam organisasi untuk bekerja secara kompeten, objektif, dan menjunjung tinggi etika kerja. Dalam konteks GCG, profesionalisme berarti bahwa setiap individu dalam perusahaan menjalankan fungsinya dengan integritas, keahlian, dan tanpa adanya tekanan atau konflik kepentingan. Penerapan profesionalisme menjadi pondasi penting dalam menjaga konsistensi kualitas dan kredibilitas operasional perusahaan.

Seorang profesional bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya dengan mengedepankan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi atau kelompok. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan perlu membangun sistem pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan melalui pelatihan, penilaian berkala, dan penerapan standar kinerja yang tinggi. Hal ini menjadikan perusahaan adaptif terhadap perubahan dan mampu menciptakan inovasi yang berdaya saing tinggi.

Selain kompetensi teknis, profesionalisme juga menyangkut sikap mental seperti kedisiplinan, komitmen, dan sikap terbuka terhadap kritik konstruktif. Nilai-nilai ini memperkuat sistem pengambilan keputusan yang rasional, berdasarkan data dan fakta, bukan atas dasar tekanan emosional atau politik internal. Oleh karena itu, profesionalisme dalam GCG tidak hanya membentuk budaya kerja yang unggul, tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan dedikasi terhadap keberlanjutan organisasi.

5) Kewajaran (*fairness*)

Kewajaran prinsip perusahaan dalam memperlakukan pemangku kepentingan atau stakeholder untuk mendapatkan keadilan dan kesetaraan berdasarkan perjanjian dan peraturan yang berlaku (Rustam, 2013). Fairness atau kewajaran menekankan pentingnya perlakuan yang adil terhadap semua pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, termasuk pemegang saham minoritas, karyawan, pemasok, pelanggan, hingga masyarakat umum. Dalam kerangka GCG, prinsip ini menghindari dominasi atau penyalahgunaan kekuasaan oleh satu pihak atas pihak lain yang lebih lemah. Keadilan dalam

GCG merupakan dasar untuk membangun kepercayaan dan stabilitas hubungan antar pihak.

Penerapan prinsip ini ditunjukkan melalui penyusunan kebijakan yang tidak diskriminatif, perlakuan upah yang proporsional, serta penyelesaian sengketa yang transparan dan tidak berat sebelah. Selain itu, fairness juga mencakup keterlibatan aktif para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Keterbukaan ini menunjukkan bahwa perusahaan menghargai setiap kontribusi yang diberikan oleh elemen-elemen dalam ekosistemnya. Aspek keadilan juga berkaitan erat dengan pengelolaan konflik kepentingan secara tepat dan jujur. Perusahaan yang menjunjung fairness akan menghindari segala bentuk nepotisme, kolusi, atau perlakuan istimewa yang merugikan pihak lain. Dengan menjadikan keadilan sebagai prinsip utama, perusahaan tidak hanya menjaga reputasi institusionalnya, tetapi juga menciptakan iklim bisnis yang sehat dan berkelanjutan.

c. Model Good Corporate Governance di Negara Ekonomi Maju

Model tata kelola perusahaan di negara-negara maju umumnya terbagi menjadi dua pendekatan utama, yakni model Eropa Kontinental (atau model Jerman) dan model Anglo-Saxon (atau model Amerika) (Babić & Nikolić, 2016). Model Eropa Kontinental banyak diterapkan di negara-negara seperti Jerman, Prancis, dan Italia, serta diadopsi dengan prinsip serupa oleh negara-negara Asia Timur seperti Jepang, Korea, dan Tiongkok. Model ini dikenal sebagai model "orang dalam" atau model pemangku kepentingan, karena pengambilan keputusannya dipengaruhi oleh aktor-aktor internal seperti bank, pemegang saham mayoritas, dan karyawan. Ciri utama dari model ini adalah konsentrasi kepemilikan saham, keterlibatan lembaga keuangan dalam pengendalian perusahaan, serta penerapan sistem dewan dua tingkat (dual board system) yang memisahkan fungsi pengawasan dan manajemen (Babić & Nikolić, 2016).

Konsentrasi kepemilikan dalam model ini bertujuan untuk mengurangi masalah agensi dan meningkatkan kontrol terhadap manajemen. Namun, hal ini juga memunculkan potensi konflik antar pemegang saham, terutama ketika pemegang saham mayoritas menyalahgunakan kekuasaannya dengan mengorbankan pemegang saham minoritas. Selain itu, lemahnya perlindungan institusional terhadap pemegang saham minoritas menjadi salah satu kelemahan model ini. Sementara itu, model Anglo-Saxon yang diterapkan di negara seperti Amerika Serikat dan Inggris lebih berorientasi pada pasar, dengan struktur kepemilikan yang tersebar dan fokus utama pada peningkatan nilai bagi pemegang saham.

Pengawasan manajer dilakukan melalui mekanisme eksternal seperti pasar modal dan pengambilalihan perusahaan (merger dan akuisisi), termasuk yang bersifat tidak bersahabat. Model ini menggunakan sistem dewan satu tingkat (unitary board), yang menggabungkan fungsi manajemen dan pengawasan dalam satu struktur, yang terdiri dari direktur eksekutif dan non-eksekutif. Kelebihan model Anglo-Saxon terletak pada efisiensi pasar modal, likuiditas yang tinggi, dan penyebaran risiko yang lebih merata. Namun, kepemilikan yang tersebar membuat pemegang saham kurang memiliki insentif untuk mengontrol manajemen secara langsung, sehingga rawan terjadi konflik kepentingan antara pemilik dan manajer.

Dari analisis komparatif, kedua model memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Model Eropa Kontinental unggul dalam pengendalian internal melalui konsentrasi kepemilikan dan struktur dewan ganda, namun lemah dalam perlindungan investor minoritas dan keterbukaan pasar. Sebaliknya, model Anglo-Saxon lebih mengandalkan kekuatan pasar untuk mengontrol manajemen, namun rentan terhadap dominasi manajer akibat lemahnya keterlibatan langsung pemegang saham (Babić & Nikolić, 2016).

Aspek	Model Eropa Kontinental	Model Anglo-Saxon
Struktur Kepemilikan	Terkonsentrasi	Tersebar
Aktor Utama	Bank, perusahaan, karyawan	Pemegang saham publik
Dewan Direksi	Dual board (dua tingkat)	Unitary board (satu tingkat)
Mekanisme Pengendalian Eksternal	Lemah (pasar lemah)	Kuat (takeovers, pasar modal)
Konflik	Prinsipal–prinsipal	Prinsipal–agen
Kelebihan	Stabilitas, kontrol kuat	Likuiditas, akuntabilitas pasar
Kelemahan	Potensi penyalahgunaan kekuasaan	Otonomi manajer, risiko oportunisme

Tabel 1.3 Perbedaan Model Eropa Kontinental dan Model Anglo-Saxon

2. Corporate Syariah

a. Prinsip Umum dan Konsep dasar

Tata kelola perusahaan berbasis syariah (corporate syariah governance) menegaskan bahwa perusahaan tidak hanya harus mengacu pada prinsip umum good corporate governance (GCG) seperti transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, dan independensi, tetapi juga harus secara aktif menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam seluruh aktivitasnya. Prinsip-prinsip tersebut meliputi larangan riba (bunga), maisir (spekulasi berlebihan), dan gharar (ketidakpastian ekstrem) yang dapat menimbulkan ketidakadilan bagi salah satu

pihak. Selain itu, tujuan utama corporate syariah adalah memastikan bahwa setiap kegiatan bisnis memberikan kemaslahatan (maslahah) bagi masyarakat luas serta menjaga keberlanjutan (sustainability) usaha dalam bingkai etika Islam.

Model tata kelola ini menekankan pentingnya keseimbangan antara pencapaian keuntungan (profit orientation) dan tanggung jawab sosial (social responsibility). Oleh sebab itu, tata kelola syariah menolak orientasi semata pada kepentingan pemegang saham (shareholders-centered model) dan lebih condong pada pendekatan stakeholders-centered. Pendekatan ini dinilai lebih relevan dengan nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan dan kesejahteraan bersama. Literatur juga menunjukkan bahwa corporate syariah governance menjadi instrumen moral bagi manajemen agar keputusan bisnis tidak hanya berdasarkan rasionalitas ekonomi, tetapi juga pada integritas spiritual. Dengan demikian, tata kelola syariah membentuk keseimbangan antara dunia bisnis dan nilai-nilai keagamaan yang menjadi dasar operasional lembaga keuangan Islam (Alnofli, 2021).

b. Implementasi Corporate Syariah

Dalam konteks regulasi di Indonesia, penerapan corporate syariah governance telah memperoleh legitimasi kuat melalui peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Salah satu acuan penting adalah POJK Nomor 2 Tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Regulasi ini menegaskan bahwa sistem tata kelola syariah mencakup tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah (DPS), penerapan fungsi kepatuhan syariah (sharia compliance), manajemen risiko syariah, serta pelaksanaan audit internal dan kaji ulang eksternal secara berkala.

Setiap lembaga keuangan syariah wajib menyusun laporan pelaksanaan tata kelola syariah sebagai bentuk akuntabilitas kepada regulator dan masyarakat. Selain itu, OJK juga mendorong penguatan fungsi DPS agar berperan aktif dalam memberikan nasihat dan memastikan kesesuaian produk serta kebijakan lembaga dengan fatwa DSN-MUI. Penerapan sistem ini tidak hanya menjaga kepatuhan formal terhadap hukum Islam, tetapi juga membangun kepercayaan publik terhadap lembaga keuangan syariah. Dalam praktiknya, tata kelola syariah yang efektif terbukti dapat memperkuat stabilitas lembaga keuangan dan meningkatkan reputasi industri keuangan Islam di Indonesia. Dengan demikian, keberadaan POJK ini menjadi dasar penting dalam membangun tata kelola yang terintegrasi antara regulasi negara dan prinsip syariah (Keuangan, 2024).

METODE

Berdasarkan tujuan umum penelitian ini adalah untuk memahami secara mendalam praktik penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam membangun keberlanjutan Badan Usaha Milik Pesantren, maka peneliti memilih untuk menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia yang difokuskan pada sifat realitas yang terbangun secara sosial, hubungan erat antara peneliti dan objek yang diteliti. Studi kasus memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi berbagai aspek secara rinci melalui observasi, wawancara, dan analisis dokumen, sehingga menghasilkan data yang kaya dan terperinci (Achjar et al., 2023). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk fokus pada konteks spesifik (Assyakurrohim et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus karena tujuan utamanya bukan untuk menguji hipotesis, melainkan memahami secara mendalam fenomena penerapan Good Corporate Governance (GCG) dalam konteks yang sangat spesifik, yaitu Badan Usaha Milik Pondok Pesantren (BUMP) Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, nilai, dan dinamika sosial-keagamaan yang melatarbelakangi praktik tata kelola di lingkungan pesantren. Sementara itu, studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi mendalam terhadap suatu sistem sosial atau organisasi tertentu dalam konteks nyata dan kompleks.

Lokasi penelitian ini berada di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Pesantren ini dipilih karena memiliki karakteristik yang unik sekaligus representatif dalam mengembangkan model tata kelola ekonomi pesantren. Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah tidak hanya berperan sebagai pusat pendidikan agama, tetapi juga berhasil mengelola berbagai unit usaha yang terhimpun dalam Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Unit usaha tersebut bergerak dalam berbagai bidang, mulai dari pendidikan, perdagangan, jasa, hingga sektor riil. Lokasi ini dipilih berdasarkan fakta bahwa BUMP di pesantren memiliki skala usaha yang kompleks dan relatif besar dibandingkan dengan pesantren lain.

Kompleksitas tersebut menuntut adanya sistem tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) agar usaha dapat berjalan secara berkelanjutan, akuntabel, dan sesuai prinsip syariah. Oleh karena itu, lokasi ini dipandang strategis untuk mengkaji bagaimana prinsip-

prinsip Good Corporate Governance dapat diimplementasikan dalam badan usaha berbasis pesantren, serta menjadi model inspiratif bagi lembaga serupa di Indonesia.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama pengumpulan data (*human instrument*). Keterlibatan peneliti sebagai instrumen kunci dalam penelitian kualitatif dapat menciptakan hubungan yang lebih dekat dengan partisipan, memahami konteks secara holistik, dan merespons dinamika situasional (Fadli, 2021). Kehadiran peneliti dalam setting penelitian memungkinkan adaptasi dan responsivitas terhadap konteks, pemrosesan data secara langsung, klarifikasi dan peringkasan material, pemeriksaan respons yang tidak biasa atau menyimpang, serta eksplorasi respons yang tidak diantisipasi sebelumnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengadopsi peran sebagai *observer-as-participant*, di mana identitas peneliti diketahui oleh subjek penelitian, namun interaksi terbatas pada keperluan pengumpulan data. Posisi ini memungkinkan peneliti mempertahankan jarak analitis yang diperlukan untuk objektivitas, sekaligus membangun hubungan yang cukup dekat untuk mendapatkan akses pada data yang mendalam dan autentik.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data penelitian yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung untuk tujuan spesifik penelitian yang sedang dilakukan. Data primer peneliti peroleh secara langsung dari sumber pertama dan belum mengalami pengolahan atau interpretasi oleh pihak lain. Data ini merupakan sumber informasi otentik yang memungkinkan peneliti mengakses perspektif dan pengalaman langsung dari individu yang terlibat dalam fenomena yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh melalui teknik wawancara. Data sekunder diperoleh melalui penelusuran dokumen, yang meliputi dokumen legal, pengawasan, dan literatur akademik.

Dalam penelitian ini, tahapan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Alfansyur & Mariyani, 2020). Teknik-teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber dan perspektif, memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang fenomena yang sedang dikaji.

Dalam teknik analisis data ini peneliti menggunakan Analisis metode perbandingan tetap atau *constant comparative* karena dalam analisis data, secara tetap membandingkan satu kalimat dengan kalimat yang lain yang sesuai dengan data tersebut, kemudian membandingkan kategori dengan kategori lainnya secara tetap. Menurut Miles dan

Huberman, ada tiga aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification* (Sugiyono, 2014).

Pemeriksaan pada keabsahan data pada dasarnya digunakan untuk menyanggah balik apa yang dituduh kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak alamiah. Selain itu, pemeriksaan keabsahan data juga merupakan salah satu unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif, karena sejak awal pada dasarnya sudah ada usaha dalam meningkatkan keabsahan data (Gulo, 2002). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber, triangulasi metode dan triangulasi teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola struktur Badan Usaha Milik Pesantren Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola struktur Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo terbentuk dalam kerangka kelembagaan yang khas, yakni berada di bawah koordinasi langsung pengasuh pesantren melalui bidang usaha. Struktur ini tidak dirancang sebagai entitas korporasi yang sepenuhnya independen, melainkan sebagai instrumen strategis pesantren dalam mengelola dan mengembangkan berbagai lini usaha yang dimiliki. Dalam praktiknya, terdapat relasi antara pengasuh sebagai otoritas tertinggi, koordinator bidang usaha, serta unit-unit usaha yang memiliki pengelolaan tersendiri.

Struktur tersebut menunjukkan karakter semi-terdesentralisasi, di mana setiap unit usaha diberikan ruang otonomi dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Unit usaha seperti koperasi, produksi, dan retail memiliki manajemen internal yang bertanggung jawab atas kinerja masing-masing. Namun demikian, bidang usaha tetap menjalankan fungsi koordinasi strategis agar arah pengembangan usaha tetap selaras dengan visi pesantren.

Dalam konteks relasi kelembagaan, hubungan antara bidang usaha dan unit-unit usaha tidak bersifat instruktif-hirarkis, melainkan lebih pada pola koordinatif. Bidang usaha tidak bertindak sebagai pengendali tunggal yang memiliki kewenangan penuh terhadap seluruh aktivitas usaha, tetapi lebih berperan dalam memberikan arahan umum, melakukan monitoring, serta menjaga integrasi antarunit. Pola ini mencerminkan pendekatan kolektif yang khas dalam sistem organisasi pesantren.

Sejalan dengan itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi prinsip Good Corporate Governance (GCG) telah berjalan secara substantif dalam praktik

pengelolaan usaha pesantren. Transparansi terlihat dari penyampaian laporan kegiatan dan keuangan secara periodik kepada pengurus, sementara akuntabilitas diwujudkan melalui pembagian tugas yang jelas antarunit usaha. Prinsip tanggung jawab dan profesionalisme juga tercermin dalam orientasi pengelolaan usaha yang tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan dan kemaslahatan pesantren.

Namun demikian, posisi BUMS tidak dapat disamakan dengan model holding company dalam korporasi modern. BUMS tidak memiliki otoritas sentralistik untuk mengendalikan seluruh unit usaha, melainkan berfungsi sebagai koordinator yang menjembatani berbagai unit dengan karakteristik yang beragam. Hal ini menegaskan adanya pola desentralisasi dalam tata kelola usaha pesantren.

Dalam praktik operasionalnya, setiap unit usaha memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan teknis sesuai dengan kebutuhan dan dinamika masing-masing. BUMS hanya memberikan arahan strategis, memfasilitasi komunikasi, serta membangun sinergi antarunit. Dengan demikian, relasi yang terbentuk lebih bersifat koordinatif daripada instruktif, sehingga memberikan ruang fleksibilitas bagi unit usaha untuk berkembang.

Model tata kelola yang demikian menunjukkan bahwa implementasi GCG di lingkungan pesantren tidak sepenuhnya mengadopsi pola korporasi modern yang menekankan sentralisasi kontrol. Sebaliknya, model ini beradaptasi dengan nilai-nilai kultural pesantren seperti kepercayaan (trust), kolektivitas, dan kemandirian unit usaha, yang justru menjadi fondasi dalam menjaga stabilitas kelembagaan.

Lebih jauh, BUMS dapat dipahami sebagai “intermediate governance structure”, yaitu struktur antara yang menghubungkan otoritas pusat pesantren dengan unit-unit usaha. Dalam posisi ini, BUMS berperan memastikan bahwa seluruh aktivitas usaha tetap berada dalam koridor visi dan misi pesantren, tanpa menghilangkan fleksibilitas operasional unit usaha.

Berdasarkan temuan tersebut, model GCG yang diterapkan dapat dikategorikan sebagai model koordinatif-partisipatif. Dalam model ini, pengambilan keputusan tidak sepenuhnya terpusat, tetapi melibatkan partisipasi aktif dari masing-masing unit usaha. BUMS berfungsi sebagai fasilitator yang mendorong terciptanya komunikasi, integrasi, dan kolaborasi antarunit usaha.

Dari perspektif prinsip GCG, model ini tetap mengakomodasi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness, namun dalam bentuk yang kontekstual. Independensi, misalnya, tidak dimaknai sebagai pemisahan mutlak antarunit,

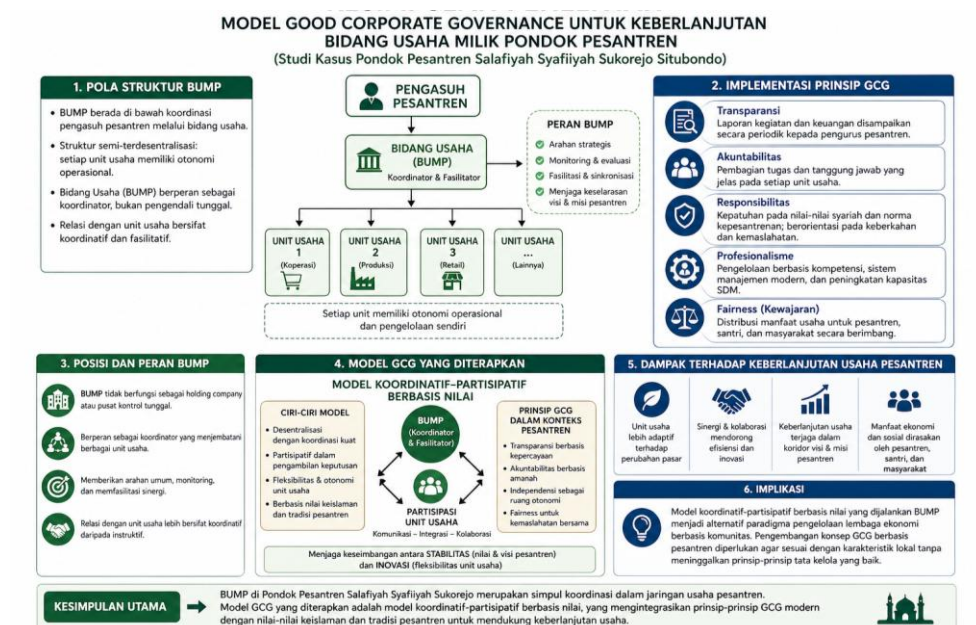
melainkan sebagai pemberian ruang otonomi yang tetap berada dalam kerangka nilai pesantren.

Keunikan model ini juga tampak pada pendekatan berbasis nilai (*value-based governance*), di mana tata kelola tidak hanya didasarkan pada aturan formal, tetapi juga pada nilai-nilai keislaman dan tradisi pesantren. Hal ini memperkuat legitimasi sosial dan moral dari setiap kebijakan yang diambil, baik oleh BUMP maupun oleh unit usaha.

Selain itu, model koordinatif-partisipatif ini terbukti mampu mendukung keberlanjutan usaha pesantren. Fleksibilitas yang dimiliki unit usaha memungkinkan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, sementara peran koordinatif BUMP menjaga agar seluruh aktivitas tetap sejalan dengan tujuan utama pesantren. Dengan demikian, tercipta keseimbangan antara inovasi dan stabilitas kelembagaan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa BUMP tidak berfungsi sebagai pusat kontrol yang dominan, melainkan sebagai simpul koordinasi dalam jaringan usaha pesantren. Model tata kelola yang diterapkan merupakan bentuk hibrid antara prinsip GCG modern dan nilai-nilai tradisional pesantren, yang dalam konteks ini dapat disebut sebagai model koordinatif-partisipatif berbasis nilai.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya pengembangan konsep GCG berbasis pesantren yang tidak sekadar mengadopsi model korporasi konvensional, tetapi juga mengakomodasi karakteristik lokal. Model yang diterapkan oleh BUMP ini dapat menjadi alternatif paradigma dalam pengelolaan lembaga ekonomi berbasis komunitas, khususnya dalam konteks pesantren di Indonesia.



KESIMPULAN

Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo memiliki pola tata kelola yang bersifat semi-terdesentralisasi dengan pendekatan koordinatif. BUMP tidak berfungsi sebagai pusat kontrol yang bersifat sentralistik, melainkan sebagai koordinator dan fasilitator yang menghubungkan berbagai unit usaha yang memiliki otonomi operasional. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, profesionalisme, dan fairness telah diimplementasikan secara kontekstual berbasis nilai-nilai pesantren. Model tata kelola yang terbentuk dapat dikategorikan sebagai model koordinatif-partisipatif berbasis nilai, yang mampu menciptakan keseimbangan antara fleksibilitas unit usaha dan keselarasan visi pesantren. Dengan demikian, model ini terbukti mendukung keberlanjutan usaha pesantren melalui sinergi, adaptasi, serta orientasi pada kemaslahatan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. A. (2017). *Corporate governance : Perbankan syariah di indonesia*. Ar-Ruzz Media.
- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., & Abadi, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Panduan Praktis untuk Analisis Data Kualitatif dan Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Alfansyur, A., & Mariyani. (2020). Seni Mengelola Data : Penerapan Triangulasi Teknik , Sumber Dan Waktu pada Penelitian Pendidikan Sosial. *Historis*, 5(2), 146–150.
- Alnofli, A. (2021). Corporate Governance In Islamic Financial Institutions. *International Journal of Fiqh and Usul Al-Fiqh Studies*, 5(1), 65–73. <https://doi.org/10.31436/ijfus.v5i1.227>
- Assyakurrohim, D., Ikhrum, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1–9. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951>
- Babić, V., & Nikolić, J. (2016). *Key Factors of Corporate Governance Model Development in Transition Economies*. 40(2 OP-TEME: Casopis za Društvene Nauke. anp-jyh 2016, Vol. 40 Issue 2, p747-761. 15p.), 747. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=a9h&AN=118689979>
- Eko Sudarmanto, Elly Susanti, Erika Revida, Muhammad Faisal AR Pelu, Sukarman Purba, Astuti, Bonaraja Purba, Marto Silalahi, Martono Anggusti, Parlin Dony Sipayung, & Astrie Krisnawati. (2021). *Good Corporate Governance*. Yayasan

Kita Menulis.

- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika, Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Franita, R. (2018). *Mekanisme Good Corporate Governance dan Nilai Perusahaan: Studi untuk Perusahaan Telekomunikasi*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Frediyanto, M. S., Sumadi, & Suprihati. (2025). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Lembaga Keuangan Mikro Menurut Ekonomi Islam (Studi Pada Baitul Maal Wa Tamwil Surya Madani). *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(2), 2888–2900. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/jceki.v4i2.8043>
- Gulo, W. (2002). *Metode Penelitian*. Grasindo.
- Is, M. S. (2016). *Hukum perusahaan di Indonesia*. Kencana.
- Keuangan, O. J. (2024). Penerapan Tata Kelola Syariah Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. In *Otoritas Jasa Keuangan*.
- Manossoh, H. (2016). Good Corporate Governance Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan. In *PT Norlive Kharisma Indonesia : Bandung ISBN: 978-602-73706-6-1*. PT. Norlive Kharisma Indonesia.
- Nasiroh, P. N., & Dewi, C. (2023). Improving the performance of baitul maal wat tamwil (BMT) employees: Do the principles of good corporate governance (GCG) matter? *Journal of Accounting and Investment*, 24(3), 959–973. <https://doi.org/10.18196/jai.v24i2.19034>
- Reyhan Daffa, A., & Herwiyanti, E. (2023). Tinjauan Literatur Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Pada Badan Usaha Milik Negara Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 4(2), 217–230. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/ecotal.v4i2.803>
- Rustam, B. R. (2013). *Manajemen risiko perbankan syariah di indonesia*. Salemba Empat.
- Sholiha, I. (2021). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Di Kspps Bmt Salafiyah Sukorejo Sumberejo Banyuputih Kabupaten Situbondo. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 15(1), 161–180. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v15i1.1147>
- Sudarsono, H. (2015). *Bank Dan Lembaga Keuangan Syariah*. Ekonisia.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- Ulfah, A., Safe'i, A., & Suhendi. (2025). *Governance Of Baitul Mal Based On Good Corporate Governance (Case Study At Baitul Mal Of Bener Meriah Regency)*. 05(03), 19–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.98765/apjbet.v5i03.300>
- Wulandari, N. (2006). Pengaruh Indikator Mekanisme Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(2), 120–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.34152/fe.1.2.%25p>
- Yulianti, R. T. (2016). *Good Corporate Governance di Lembaga Zakat*. Kaukaba.
- Zulkifli, M. setia. (2018). Pengaruh Penerapan Corporate Governance (GCG) Dan Budaya Organisasi Pengelola Zakat Terhadap Motivasi Pembayaran Zakat Penghasilan Di DIY. *Kajian Bisnis*, 26(1), 48–68. <https://doi.org/10.32477/jkb.v26i1.264>