



## Kegagalan nazir dalam tata kelola dan akuntabilitas pada kebangkrutan pondok pesantren

Mahroji<sup>1</sup>, Shinta Melzatia<sup>2</sup>, Nurul Rachmaini<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Esa Unggul

<sup>2,3</sup>Universitas Mercu Buana

[mahroji@esaunggul.ac.id](mailto:mahroji@esaunggul.ac.id), [shinta\\_melzatia@mercubuana.ac.id](mailto:shinta_melzatia@mercubuana.ac.id), [nurulrachmaini10@gmail.com](mailto:nurulrachmaini10@gmail.com)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 15 Mei 2022

Disetujui 20 Mei 2022

Diterbitkan 25 Mei 2022

### Kata kunci:

Wakaf; Akuntabilitas nazhir; Pesantren; Good corporate governance; Pelaporan keuangan pesantren

### Keywords :

Waqf; Nazhir accountability; Pesantren; Good corporate governance; Pesantren financial reporting

### ABSTRAK

Penelitian ini 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.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the bankruptcy of Islamic boarding schools financed by waqf funds. The research was conducted using a case study method at one of the pesantren that stopped operating in the Banten Province, with interview and observation techniques. Several factors determine the sustainability of waqf, namely the capability of human resources, intensification of entrepreneurial financing programs, strengthening of supporting infrastructure, and good governance. The results show that the sustainability of a pesantren is not only determined by the continuous support of waqf funds from the wakif. However, pesantren as nazir must also have the ability to manage the waqf property so that the waqf property can develop. The bankruptcy of Islamic boarding schools is caused by the failure of Islamic boarding schools in terms of human resources. They are not following their competencies, do not have a business, investment, and financial capabilities, apart from the ability in education, which is the core business of pesantren; and aspects of poor pesantren governance.*



©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Program Studi Akuntansi, Institut Koperasi Indonesia.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## PENDAHULUAN

Wakaf merupakan suatu bentuk amal soleh seorang muslim yang manfaatnya dimaksudkan untuk jangka panjang dalam mengatasi kemiskinan dan menciptakan kemakmuran masyarakat (Ibrahim & Ihda, 2021). Wakaf umumnya berbentuk fasilitas ibadah, fasilitas pendidikan, dan fasilitas umum lainnya seperti tanah dan bangunan. Agar dapat menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bagi *mauquf alahi* dan masyarakat pada umumnya, maka wakaf harus dikelola oleh orang yang memiliki kemampuan mengelolanya (Ibrahim & Ihda, 2021). Di Indonesia, umumnya pesantren atau yayasan yang berfungsi sebagai nazir, yaitu pihak yang menjadi penerima dan sekaligus pengelola wakaf. Pesantren sebagai nazir mengelola asset wakaf yang digunakan untuk menunjang aktivitas pendidikan santri, meskipun santri juga membayar iuran pendidikan setiap bulannya kepada pesantren (Hazami, 2016).

Keberlanjutan atau kelestarian aset wakaf selain ditentukan oleh adanya tata kelola yang baik seperti pertanggungjawaban dan transparansi, juga dipengaruhi oleh adanya program intensifikasi kewirusahaan yang meliputi kapabilitas sumber daya manusia, program intensifikasi wirausaha, serta penguatan infrastruktur (Sapuan & Zeni, 2021). Pondok pesantren harus memastikan adanya tata kelola yang baik agar penggunaan dana wakaf dapat menjadi sumber daya untuk kemakmuran masyarakat dan

ekonomi umat. Namun sayangnya, banyak pondok pesantren yang tidak dapat mengelola aset wakafnya dan kemudian tidak dapat melanjutkan operasinya.

Teori tentang tata kelola yang baik selalu dihubungkan dengan perusahaan atau organisasi. Seperti Rejeb & Frioui (2012) yang mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai tata kelola perusahaan dalam mengelola hubungan antar berbagai komponen untuk memberikan tujuan terhadap kinerja perusahaan dan organisasi. Dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG di pondok pesantren, terdapat beberapa aspek yang harus dipenuhi oleh pondok pesantren yaitu (Oktafia & Basith, 2017): 1) Transparansi, melalui informasi dan kebijakan serta evaluasi rutin atas kebijakan dan pelaksanaan; 2) Akuntabilitas, dimana harus tersedia struktur organisasi, pembagian tugas, dan tanggungjawab yang jelas; 3) Tanggung Jawab, berupa kepatuhan kepada peraturan dan adanya CSR; 4) Independen, dimana tidak adanya tekanan dari eksternal atau elemen keluarga yang mempengaruhi pengambilan keputusan; 5) Kejujuran, yaitu memberikan kebebasan kepada stakeholder pondok pesantren untuk memberikan kontribusi. Dengan diterapkannya tata kelola yang baik tersebut, diharapkan dapat menghindarkan pondok pesantren dari kebangkrutan, serta dapat lestari dan berkembang.

Fenomena banyaknya pesantren yang tutup terjadi di berbagai tempat di Indonesia, salah satunya seperti yang terjadi di Kabupaten Cilacap, Jawa Barat. Pada tahun 2019, terdapat 60 pesantren tradisional yang tutup di wilayah kabupaten tersebut. Pondok pesantren tutup, sehingga pendidikan formal di pondok pesantren tidak dapat dilanjutkan (Susanto, 2019). Salah satu penyebabnya adalah terjadinya sengketa wakaf di pondok pesantren. Komisioner Badan Wakaf Indonesia (BWI), Wirawan Adnan, menyatakan bahwa di wilayah Jawa Barat terdapat sekitar 30% kasus sengketa wakaf, dan menjadi posisi kedua setelah Jakarta yang kasusnya mencapai 40%. Umumnya kasus persengketaan tersebut dilatarbelakangi oleh tidak tercatatnya prosesi wakaf oleh wakif kepada nazir, serta kurangnya sosialisasi kepada masyarakat tentang hukum-hukum perwakafan.

Penyebab lainnya adalah kegagalan dalam mengelola wakaf. Sebagian besar kesalahan tata kelola merupakan masalah internal yang disebabkan kurangnya pemahaman masyarakat mengenai pengelolaan wakaf, nazir atau manajemen kurang profesional, asset yang dikelola kurang produktif, inefisiensi dalam pengelolaan wakaf, dan lemahnya sumber daya manusia (Muslich, 2016); Sapuan & Zeni, 2021). Wakif juga seringkali bersengketa dengan nazir mengenai proses administrasi wakaf, dimana masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dengan baik oleh kedua belah pihak (Laelah, 2020). Padahal kapabilitas sumber daya manusia, tata kelola yang baik, serta perlunya sosialisasi mengenai hukum perwakafan menjadi salah satu faktor penentu keberlanjutan wakaf (Sapuan & Zeni, 2021). Akuntabilitas dalam pengelolaan pondok pesantren merupakan hal baru dipondok pesantren, akuntabilitas lebih dipahami kepada tanggung jawab dalam mengelola amanah yang diberikan wakif kepada nazhir. Sedangkan pengelolaan wakaf yang profesional merupakan tujuan dari undang undang wakaf nomor 41 tahun 2004. Menurut Antonio (2008) dalam Fahri & Zaki (2018), pengelolaan wakaf memerlukan adanya integrasi dalam manajemen yang baik, mempunyai tujuan untuk kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat, dan harus adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaannya.

Manajemen harus dapat mengelola pesantren agar menjadi organisasi yang memiliki pengelolaan yang tersistem yang rapi (Humaidi, 2021). Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) transparansi, akuntabilitas, profesional dan tanggung jawab selaras dengan prinsip penyelenggaraan lembaga dalam Islam. Oleh karena itu, pengelolaan wakaf pada pesantren selain berlandaskan nilai-nilai yang dituangkan dalam hal amanah dan tanggungjawab, juga harus memperhatikan prinsip GCG dimana harta wakaf harus dipisahkan dari harta wakif dan nazir, sehingga wakaf dapat dikelola oleh nazir secara profesional (Ja'far, 2018). Lebih lanjut, diperlukan suatu perubahan besar dalam mengatasi persoalan pengelolaan wakaf secara menyeluruh (Sapuan & Zeni, 2021).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dimana peneliti melakukan pemecahan masalah dengan menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat dengan mudah disimpulkan (Suhendi, 2018), dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif memandang fenomena atau realitas sosial secara holistik, utuh, dinamis, dan terdapat hubungan interaktif serta digunakan untuk meneliti kondisi obyek alamiah (Sugiyono, 2016). Lebih lanjut, deskriptif bertujuan untuk melukiskan secara sistematis fakta sehingga hasil penelitian bersifat ilmiah yakni rasional, empiris, dan sistematis. Metode studi kasus digunakan, karena metode ini merupakan

suatu proses menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Myers, 2013).

Studi kasus dilakukan pada suatu Pondok Pesantren yang berada di wilayah Banten, yang dalam penelitian ini disebut Pondok Pesantren A. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2020 dengan teknik observasi dan wawancara secara mendalam, untuk mengidentifikasi dan menganalisis fenomena kebangkrutan pada Pondok Pesantren A tersebut. Wawancara dilakukan kepada Pendiri Pondok Pesantren A, Direktur Pendidikan, dan Direktur Keuangannya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pondok Pesantren A adalah suatu pesantren yang berdiri sejak tahun 2009. Pesantren A berdiri di atas tanah yang luasnya lebih dari tiga hektar, termasuk bangunan yang ada didalamnya seperti ruang kelas, asrama santri, masjid, rumah ustad, dan rumah pendiri pondok. Pemilik pesantren mengklaim bahwa luas area yang dimiliki pesantren sekitar 100 hektar, namun berdasarkan pengamatan, peneliti hanya dapat melihat area pesantren seluas sekitar 3 hektar saja. Peneliti juga tidak mendapatkan data mengenai kepemilikan tanah tersebut, apakah merupakan harta wakaf atau harta pribadi pemilik pesantren. Akan tetapi, menurut informasi pemilik pesantren, ada bagian dari area pesantren yang merupakan tanah wakaf.

Pondok pesantren A menerapkan pemaduan konsep modern dan teknologi pada proses pendidikannya, meskipun tidak meninggalkan ciri khas pesantren dimana terdapat pembelajaran agama Islam bagi para santri. Melalui observasi, peneliti dapat mengetahui kemegahan pesantren tersebut selain dari lahan pesantren yang luas, juga dengan adanya bangunan yang megah dan masjid yang besar. Pondok Pesantren A juga memiliki dan mengelola beberapa bidang bisnis seperti budidaya ikan lele, perkebunan herbal, dan wisata agro. Akan tetapi bisnis Pesantren A tersebut tidak berjalan, karena berdasarkan pengamatan tidak ditemui adanya aktivitas bisnis di pondok pesantren tersebut. Pada saat observasi dan wawancara berlangsung, Pesantren A juga sudah tidak memiliki santri dan tidak ada kegiatan belajar mengajar, padahal pesantren tersebut pernah memiliki sampai 350 orang santri.

Dari wawancara dengan pimpinan pondok pesantren diketahui bahwa kegagalan Pondok Pesantren A disebabkan karena kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh pengelola pesantren dalam mengelola sumber daya manusia dan mengelola harta wakaf produktifnya. Masalah dengan sumber daya manusia pada pondok pesantren ada dua. Yang pertama dan terutama sumber daya manusia yang ada belum profesional dalam mengelola wakaf. Pondok pesantren A tidak memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam memaksimalkan wakaf produktif, untuk dapat dikembangkan selain untuk prasarana sekolah para santri. Permasalahan tersebut sebagaimana yang ditemui juga oleh Murdayanti dan Puruwita (2019) bahwa kekurangan SDM yang memadai merupakan hal yang sering terjadi.

Yang kedua sumber daya manusia yang belum sesuai bidang keahliannya, sebagaimana pernyataan dari pendiri pondok pesantren pada wawancara di bulan Juni 2020. Padahal seharusnya penerimaan pegawai sesuai dengan keahlian dan kompetensi dan sesuai kebutuhan bidang yang dibutuhkan (Fauzan dan Nasution, 2018).

“Koordinasi pengurus yayasan dalam melakukan pekerjaannya tidak sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Selain itu kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia di pesantren ini tidak sesuai dengan keahliannya, atau SDM yang tidak sesuai dengan pekerjaannya” (Pendiri Pondok Pesantren A, 2020).

Masalah lainnya yang ditemui adalah kurangnya koordinasi antar-pengelola pesantren, sehingga menimbulkan konflik internal di dalam pesantren. Antar-pengurus yayasan juga tidak saling terbuka, sehingga prinsip transparansi dalam tata kelola pesantren tidak dapat dibuktikan. Tidak adanya transparansi telah menimbulkan saling-curiga diantara para pengelola pesantren. Konflik internal tersebut ikut berperan sebagai penyebab kegagalan dalam pengelolaan wakaf produktif. Padahal menurut Oktafia & Basith (2017) aspek Transparansi, melalui informasi dan kebijakan serta evaluasi rutin atas kebijakan dan pelaksanaan; dan Akuntabilitas, dimana harus tersedia struktur organisasi, pembagian tugas, dan tanggungjawab yang jelas; merupakan bentuk diterapkannya tata kelola yang baik, sehingga diharapkan dapat menghindarkan pondok pesantren dari kebangkrutan, serta dapat lestari dan berkembang.

Faktor lainnya yang juga menjadi masalah adalah tidak adanya pembagian tugas yang jelas antar-fungsi tugas dan lemahnya koordinasi antar-bidang pada pondok pesantren, merupakan hal yang sulit diatasi oleh Ketua Yayasan Pesantren A. Permasalahan tersebut juga dibenarkan oleh Direktur Pendidikan dan Direktur Keuangan Pondok Pesantren A. Direktur keuangan menyatakan bahwa terdapat rangkap jabatan untuk staff akuntansi dan staff keuangan. Rangkap jabatan tersebut memperbesar potensi kecurangan pada pencatatan dan keuangan pesantren, karena seluruh informasi keuangan dan pelaporan keuangan dipegang oleh satu orang staff tanpa adanya pemisahan tugas. Murdayanti dan Puruwita (2019) juga menyimpulkan bahwa kurang pengalaman dan pengetahuan tentang bidang akuntansi menyebabkan pencatatan hanya meliputi uang masuk dan keluar saja, ditambah dengan SDM yang bukan berasal dari jurusan akuntansi.

Pondok pesantren A juga tidak memiliki laporan keuangan yang layak, sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan Syariah. Dalam PSAK 112 nomor 50 disebutkan bahwa laporan keuangan nazhir yang lengkap meliputi Laporan Posisi Keuangan pada akhir periode, Laporan Rincian Aset Wakaf pada akhir periode, Laporan Aktivitas selama periode, Laporan Arus Kas selama periode dan Catatan atas laporan keuangan (IAI,2018). Berdasarkan wawancara dengan Direktur Keuangan terungkap bahwa pondok pesantren belum memiliki laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi wakaf. Dari pengamatan atas dokumen laporan yang ada, Pondok pesantren A terlihat hanya hanya membuat laporan kas sehubungan dengan uang masuk dan uang keluar saja. Laporan asset pondok juga tidak ada. Sayangnya, laporan kas yang ada tersebut juga tidak dibuat secara rutin dan berkala.

Meskipun Pesantren A membuat laporan uang masuk dan keluar, namun belum ada prosedur dan pengawasan khusus atas penerimaan dan pengeluaran uang. Penelitian ini juga menemukan tidak adanya dokumentasi transaksi keuangan yang terorganisir dengan baik, sebagaimana yang dijelaskan oleh Direktur Keuangan pada saat wawancara di bulan Juni 2020.

“Laporan keuangan masih terkendala oleh tenaga kerja yang tidak memiliki keahlian akuntansi yang belum tersedia di yayasan, pencatatan laporan keuangan hanya sebatas laporan uang masuk dan uang keluar saja” (Direktur Keuangan Pondok Pesantren A, 2020).

Dokumentasi transaksi keuangan yang tidak diselenggarakan dengan baik juga mencakup transaksi yang berhubungan dengan laporan posisi keuangan seperti aset pesantren, utang, dan modal dasar yayasan, serta laporan laba rugi pesantren yang meliputi pendapatan dan beban pada periode berjalan. Hal ini tidak sesuai dengan pengungkapan PSAK 112 nomor 46 huruf a yang nazhir mengungkapkan hal-hal berikut terkait wakaf, tetapi tidak terbatas pada, kebijakan akuntansi yang diterapkan pada penerimaan, pengelolaan, dan penyaluran wakaf saja melainkan memberikan laporan yang utuh (IAI,2018).

Dari aspek bisnis, pengelolaan investasi dan manajemen bisnis tidak dilakukan dengan baik, melainkan hanya dibiarkan berjalan apa adanya tanpa inovasi dan perencanaan bisnis yang memadai. Budidaya lele sempat beberapa kali panen, namun aspek marketingnya tidak diperhatikan, sehingga tidak berjalan sesuai rencana dan kekurangan modal untuk mempertahankan bisnis tersebut. Budidaya tanaman herbal kondisinya lebih buruk lagi, karena belum pernah panen dan tidak dilanjutkan. Bisnis tersebut berpengaruh terhadap perencanaan bisnis lainnya yaitu wisata agro. Bisnis wisata agro tersebut tidak dapat berjalan karena perkebunan tidak berkembang. Dari ketiga bisnis tersebut, tidak terjadi bisnis yang berkelanjutan dan tidak terjadi pendapatan yang diharapkan dari hasil pengelolaan harta wakaf. Pendiri pesantren mengungkapkan bahwa tidak adanya sumber daya manusia yang ahli baik dalam bidang bisnis tersebut maupun dalam mengelola strategi bisnis, adalah salah satu penyebab bisnis yang dikelola pesantren tidak berjalan. Berhentinya aktivitas bisnis pesantren tersebut juga dapat dilihat dari tidak adanya keuntungan yang tercatat pada laporan keuangan pesantren.

“Pengelola bisnis yang kurang ahli dan profesional di bidangnya merupakan penyebab dari investasi dan bisnis yang tidak berjalan dengan baik” (Pendiri Pondok Pesantren A, 2020).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pesantren tidak dapat memenuhi aspek tata kelola organisasi yang baik, seperti rapat yayasan tidak dilaksanakan secara berkala, namun hanya dilaksanakan apabila ada masalah saja. Padahal Rejeb & Frioui (2012) mengemukakan bahwa

pengelolaan organisasi atau lembaga ditunjukkan antara lain dengan adanya proses kebiasaan, kebijakan dan hukum, dan pengawasan.

Selain itu juga tidak ada program kerja baik di tingkat yayasan maupun di tingkat pondok pesantren. Sedangkan dari pemenuhan aspek dokumentasi, yayasan tidak mengadakan laporan khusus mengenai pengembangan sumber daya manusia. Dokumen yang terdapat di yayasan hanya laporan operasional harian seperti daftar kehadiran karyawan dan laporan aktivitas kesantrian sehari-hari. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yang harus ada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam melakukan pengolahan sumber daya manusia yang baik (Rivai, 2003).

Kegagalan dalam mengelola harta wakaf oleh pesantren menyebabkan wakaf tidak dapat dikembangkan dan tidak dapat dirasakan hasilnya secara berkelanjutan, sekaligus menjadi amal jariah wakif yang terputus. Padahal wakaf dimaksudkan agar amal jariah wakif terus mengalir dengan dimanfaatkannya harta wakaf oleh masyarakat. Pengetahuan pengurus yayasan dan pesantren mengenai wakaf baru sebatas pemanfaatan harta wakaf untuk digunakan oleh para santri dan ustad dalam bentuk fasilitas pendidikan dan ibadah. Akan tetapi pemahaman pengelola pesantren mengenai wakaf belum mencakup bagaimana wakaf dapat dikelola secara produktif sehingga manfaatnya dapat dirasakan secara berkelanjutan dan berdampak pada masyarakat. Pengelola pesantren belum memiliki kemampuan untuk mengelola wakaf secara komprehensif, dimana wakaf harus produktif sehingga manfaatnya dapat berkelanjutan, meskipun pengelola mengerti bahwa seharusnya harta wakaf dikelola dengan baik. Adanya kesadaran tentang wakaf seharusnya dikelola dengan baik ditunjukkan dalam wawancara, sebagaimana yang dinyatakan oleh Direktur Pendidikan pesantren.

“Harta wakaf harus dikelola dengan baik untuk kepentingan masyarakat yang membutuhkan”  
 (Direktur Pendidikan Pondok Pesantren A).

Kebangkrutan pondok pesantren A tidak dapat dikatakan meliputi kegagalan ekonomi dan kegagalan keuangan sebagaimana teori kebangkrutan. Kebangkrutan pondok pesantren A yang didanai oleh wakaf, lebih merupakan kegagalan dalam mengelola pesantrennya, sehingga pesantren ditinggalkan oleh santri. Ketidakkampuan pesantren untuk melakukan tata kelola yang baik dan tidak adanya sumber daya manusia yang kompeten, telah menyebabkan kegagalan pesantren dalam investasi bisnisnya, sehingga dana wakaf yang seharusnya berkembang menjadi habis.

Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan pondok pesantren A berdasarkan kesimpulan dari hasil wawancara peneliti dengan Pendiri Pondok Pesantren, Direktur Pendidikan, dan Direktur Keuangan selaku pengelola Pesantren A disajikan dalam tabel 1.

**Tabel 1 Rangkuman Hasil Wawancara dengan Pondok Pesantren A**

No	Aspek	Pendiri Pondok Pesantren	Direktur Pendidikan	Direktur Keuangan
1	Ketersediaan Sumber Daya Manusia yang menguasai bidang keahlian yang diperlukan pesantren	Tersedia	Tersedia namun kurang lengkap	Tersedia namun kurang lengkap
2	Pelaporan keuangan yang sesuai standar akuntansi	Ada	Tidak ada	Tidak ada
3	Manajemen Bisnis dan Investasi	Tidak Berjalan	Kurang Berjalan	Kurang Berjalan
4	Pemahaman wakaf oleh pesantren sebagai nazir	Kurang memahami	Memahami	Kurang memahami
5	Pengelolaan wakaf produktif	Tidak berjalan	Berjalan tapi kurang optimal	Tidak berjalan

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2021)

## KESIMPULAN

Pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan Islam yang sebagian besar dana operasional dan pembangunannya berasal dari zakat/infak/sedekah/wakaf. Wakaf pada pondok pesantren adalah sedekah yang berasal dari umat Islam yang ingin mempunyai kontribusi dalam mencerdaskan anak bangsa dan membentuk akhlak yang baik, dimana wakif mengharapkan pahala yang terus mengalir kepadanya. Kegagalan dalam mengelola pesantren merupakan hal yang tidak diinginkan oleh pengurus pondok pesantren. Penelitian ini menyimpulkan terdapat beberapa penyebab kegagalan Pesantren A sehingga pesantren berhenti beroperasi, meskipun telah didukung dengan harta wakaf: (1) Harta wakaf tidak dapat dikelola secara produktif, sehingga tidak dapat memberikan hasil secara terus menerus. (2) Lemahnya pemahaman pengelola pesantren atas wakaf produktif. (3) Lemahnya inovasi bisnis dan kemampuan manajerial menjadi salah satu masalah kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola wakaf agar menjadi produktif dan lestari. (4) Tidak adanya pemisahan fungsi tugas pada aktivitas keuangan dan pelaporan keuangan, menyebabkan pengawasan keuangan menjadi sangat lemah dan memperbesar potensi kecurangan. (5) Tidak adanya pelaporan keuangan yang memadai menurut standar akuntansi keuangan (PSAK). (6) Kurangnya sumber daya manusia yang menguasai bidang-bidang yang dibutuhkan oleh pesantren seperti pada bidang pendidikan, keuangan, operasional, dan bisnis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adebayo, M., Ibrahim, A. O. B., & Yusuf, B. (2014). Corporate governance and organisational performance: An empirical analysis. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 4(7 (1)), 170–178.
- Fahri, M. B., & Zaki, I. (2018). Strategi manajemen pengelolaan wakaf produktif di pesantren yayasan arwaniyyah Kudus. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 5(8), 699–712.
- Hazami, B. (2016). Peran dan aplikasi wakaf dalam mewujudkan kesejahteraan umat di Indonesia. *Analisis*, XVI(1), 173–204.
- Humaidi, A. (2021). Pesantren business entity development as an education basis for the autonomy of santri, pesantren, and the community: A case study at Pesantren Sidogiri Pasuruan. *Didaktika Religia: Journal of Islamic Education*, 9(1), 121–144.
- Ibrahim, & Ihda, Z. (2021). Pemamfaatan harta wakaf dalam pengembangan ekonomi masyarakat (Studi kasus terhadap masyarakat Desa Gampong Baroe Peusangan Kabupaten Bireuen). *SYARIAH: Journal of Islamic Law*, 3(1), 1–19.
- Ja'far, A. K. (2018). Good corporate governance pada lembaga pendidikan pesantren: Studi pada Pondok Pesantren Universitas Islam Indonesia. *AKADEMIKA: Jurnal Pemikiran Islam*, 23(1), 197–216. <https://doi.org/10.32332/akademika.v23i1.1216>
- Laelah, A. (2020). Pencegahan sengketa wakaf melalui profesionalitas nazhir perwakafan. *Al-Tafaqquh: Journal of Islamic Law, Fakultas Agama Islam UMI*, 1(2), 128–137.
- Muslich, A. (2016). Peluang dan tantangan dalam pengelolaan wakaf. *Muaddib Jurnal Studi Kependidikan Dan Keislaman*, 6(2), 200–218.
- Oktafia, R., & Basith, A. (2017). Implementasi good corporate governance pada pondok pesantren sebagai upaya peningkatan daya saing. *Jurnal Ekonmi Islam*, 8(1), 71–86.
- Rejeb, W. Ben, & Frioui, M. (2012). The impact of good corporate governance practices on stakeholder's satisfaction in tunisian listed companies. *The International Journal of Business and Management*, 4(2), 187–199.
- Sapuan, N. M., & Zeni, N. A. M. (2021). The determinants of waqf sustainability in malaysia: A pls-sem analysis. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 102–118. <https://doi.org/10.33736/IJBS.3164.2021>
- Siddiq, A. (2011). Wakaf produktif dan problematikanya di dunia pesantren. *Millah*, 11(1), 275–289.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Suhendi, H. (2018). Optimalisasi aset wakaf sebagai sumber dana pesantren melalui pelebagaan wakaf (Studi kasus pelebagaan wakaf Pesantren Baitul Hidayah). *Jurnal Peradaban Dan Hukum Islam*, 1(1), 1–20.

Susanto, R. (2019). *Ini pemicu tutupnya 60 pondok pesantren tradisional kami*. GatraCom.