

ANALISIS DAMPAK PERALIHAN KEPEMIMPINAN YAYASAN TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI TINGKAT SATUAN PENDIDIKAN

Edi Sucipto, Putri Bestari, Ahmad Sabandi, Hanif Alkadri

Universitas Negeri Padang, Indonesia

Email: suciptomadani020@gmail.com

Kata kunci:

Analisis, Dampak,
Keputusan, Peralihan
Kepemimpinan,
Madrasah

ABSTRAK

Selain pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama, Yayasan adalah kelembagaan yang banyak berperan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Bahkan jika dikuantifikasikan, maka jumlah sekolah yang dikelola Yayasan atau pihak swasta hampir sama banyak dibandingkan yang dikelola oleh pemerintah. Berdasarkan fakta itu maka posisi Yayasan yang mengelola pendidikan menduduki peranan penting dalam hal mewujudkan Pendidikan Untuk Semua dan Pendidikan yang Berkualitas sesuai amanat undang-undang. Sehat dan tidaknya keorganisasian Yayasan tentu juga berdampak pada keberadaan lembaga Satuan Pendidikan di bawah naungannya. Sementara fakta yang banyak ditemui, banyak Yayasan yang tidak kuat dari sisi finansial atau bahkan hanya mengandalkan donasi/chariti seperti karakter utama Yayasan yang memang Non Profit. Walaupun banyak yang mengembangkan dengan membentuk dan mengaktifkan badan-badan amal Yayasan yang dapat menyokong finansial yayasan. Kemudian berkait dengan pengelolaan, ada potensi terjadinya konflik di internal Yayasan, antara generasi lama dan baru, pendiri dan pengelola dan lain sebagainya. Keseluruhan konflik/potensi konflik itu tentu sangat berdampak pada keputusan-keputusan di tingkat satuan pendidikan di bawah naungannya. Pendistribusian sumber daya manusia misalnya akan selalu dipengaruhi oleh 'yayasan', termasuk keputusan-keputusan strategis lainnya. Melalui metode riset kecil dan sudi literatur, tulisan ini akan membahas dan menganalisis dampak proses peralihan kepemimpinan terhadap proses pengambilan keputusan di tingkat satuan pendidikan. Kontek riset ini adalah Madrasah Tsanawiyah Swasta Al-Hidayah Mahakarya, Kp.2 Jorong Mahakarya, Nagari Mahakarya, Kecamatan Luhak Nan Duo Kabupaten Pasaman barat.

ABSTRACT

Apart from the government through the Ministry of Education and Ministry of Religion, the Foundation is an institution that plays a very important role in the implementation of education in Indonesia. Even if it is quantified, the number of schools managed by foundations or private parties is almost the same as those managed by the government. Based on this fact, the position of the Foundation which manages education occupies an important position in terms of realizing Education for All and Quality Education in accordance with the mandate of the law. Whether the Foundation's organization is healthy or not, of course, also has an impact on the existence of the Education Unit institution under its auspices. While there are many facts, many foundations are not strong financially or even only rely on donations/chariti as the main character of the foundation is that it is non-profit. Although many develop by forming and activating foundation charitable bodies that can support financial foundations. Then related to management, there is the potential for conflict within the Foundation, between the old and new generations, founders and managers and so on. The overall conflict/potential conflict will certainly have a great impact on decisions at the level of the education unit under its auspices. The distribution of human resources, for example, will always be influenced by the 'foundation', including other strategic decisions. Through small research methods and voluntary

Keywords:

Analysis, Impact,
Decision, Leadership
Shift, Madrasah

literature, this paper will discuss and analyze the impact of the leadership process on the decision-making process at the educational unit level. The context of this research is Madrasah Tsanawiyah Private Al-Hidayah Mahakarya, Kp.2 Jorong Mahakarya, Nagari Mahakarya, Luhak Nan Duo District, West Pasaman Regency..

PENDAHULUAN

Kelembagaan sosial di masyarakat sangat banyak di temui ragam dan jenisnya, baik lembaga formal maupun lembaga non formal, dan tentu juga berbagai macam latar dan tujuan dari terbentuknya. Beberapa lembaga hanya didirikan untuk lembaga itu sendiri, namun beberapa berdiri untuk mendirikan kelembagaan lain yang akan dinaungi, yang dalam konteks terakhir disebut yayasan. Maka kemudian banyak muncul yayasan yang diinisiasi berdirinya oleh perorangan atau kelompok dalam bidang tertentu yang biasanya bergerak pada misi sosial, agama dan pada ranah kemanusiaan.

Yayasan sebagai badan hukum lahir karena adanya suatu perbuatan hukum yakni pemisahan sejumlah kekayaan dari pendiri dengan tujuan tertentu. Tujuan ini umumnya bukan untuk meraih keuntungan. Dalam UU No 16 Tahun 2001 tentang yayasan yang selanjutnya diubah dengan UU No 28 Tahun 2004 tentang perubahan atas UU No 16 Tahun 2001, tujuan yayasan ditetapkan secara limitatif yakni sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Disamping kekayaan dan tujuan, diperlukan organisasi untuk menuju tercapainya tujuan pendirian (Simamora., 2012). Dalam UU No 16 Tahun 2001 diatur tiga organ penting yayasan yaitu pembina, pengurus, dan pengawas. Tiga organ inilah yang mempunyai tanggung jawab dan kewenangan dalam pengelolaan yayasan agar tujuan tercapai sesuai dengan maksud pendiriannya (Simamora., 2012).

Tujuan Yayasan

Untuk lebih mudah mengetahui maksud dan tujuan suatu Yayasan, dapat dilihat dari kegiatan yang dilaksanakan Yayasan itu sendiri yaitu sebagai berikut (Murjianto., 2011):

1. Bidang Sosial, meliputi lembaga formal non formal, (pada saat berlakunya undang-undang tentang badan hukum pendidikan, pendidikan formal tidak boleh, namun setelah adanya putusan mahkamah konstitusi pendidikan formal diperbolehkan). Panti asuhan, jompo, wreda, rumah sakit, poliklinik, laboratorium, pembinaan olahraga, penelitian dan pengembangan studi.
2. Bidang Kemanusiaan meliputi bantuan korban bencana alam, bantuan pengungsi, bantuan tuna wisma, fakir miskin, mendirikan rumah singgah dan rumah duka, perlindungan konsumen, melestarikan lingkungan hidup.
3. Bidang Keagamaan meliputi mendirikan sarana ibadah. pondok pesantren dan madrasah. menyalurkan amal zakat, infaq dan sedekah. meningkatkan pemahaman keagamaan, syiar agama. dan studi banding agama.

Penelitian Relevan:

No	Author, year	Heading	Equation	Difference
1	Siahaan, 2020.	Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Di	Pengambilan Keputusan	Penelitian terdahulu tentang komunikasi interpersonal Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan. Penelitian ini tentang dampak peralihan keputusan terhadap pengambilan keputusan

Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan

		Sma Al-Ulum Kota Medan		
2	Lupursari, Anastasia. (2013)	Peran Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam Pengambilan Keputusan.	Pengambilan Keputusan	Penelitian terdahulu tentang Peran Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam Pengambilan Keputusan.. Penelitian ini tentang dampak peralihan keputusan terhadap pengambilan keputusan
3	Anwar, Herson. (2014)	Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah	Pengambilan Keputusan	Penelitian terdahulu tentang Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah. Penelitian ini tentang dampak peralihan keputusan terhadap pengambilan keputusan
4	Winarnata, Anik. (2014)	Upaya Ketua Yayasan Mengelola Konflik di SMP POM 1 Pulau Yayasan Mutiara Gambut Industri	Manajemen Konflik	Penelitian terdahulu tentang upaya ketua yayasan dalam mengelola konflik. Penelitian ini tentang peralihan pengambilan keputusan dan konflik yayasan dengan sekolah
5	Cholili, Azwar. (2016).	Studi Eksploratori Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al-Falah Surabaya	Manajemen Konflik	Penelitian terdahulu tentang faktor penyebab konflik. Penelitian ini tentang peralihan pengambilan keputusan dan konflik yayasan dengan sekolah

METODE

Artikel ini ditulis dengan menggunakan metode kualitatif dan studi literatur review (library research). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan dalam setting tertentu yang ada dalam kehidupan riil dengan maksud menginvestigasi dan memahami fenomena: apa yang terjadi, mengapa terjadi, dan bagaimana terjadinya (Fitrah & Luthfiyah, 2017). Pada tahap selanjutnya akan dibahas secara lebih mendalam dengan menelaah buku-buku literatur dan artikel yang sesuai dengan topik yang dibahas. Semua artikel bersumber dari Google Scholar dan Mendeley.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel ini adalah:

Konsep Yayasan dan Yayasan Pendidikan

Merupakan bagian dari yayasan yang bergerak di bidang sosial dan keagamaan, karena ada jenis pendidikan dibawah naungan lembaga keagamaan, seperti pondok pesantren, badan zakat dan lain-lain. Untuk mengawali pembahasan khusus tentang yayasan pendidikan, kita akan membahas konsep yayasan secara etimologis dan terminologis.

-Secara terminology dan etimologis

Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan

Menurut UU Yayasan No.28 tahun 2004, pasal 1 ayat 1 dijelaskan bahwa Yayasan adalah badan hukum yang terdiri dari kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan yang tidak mempunyai anggota, melakukan berbagai kegiatan yang bersifat sosial dan mempunyai tujuan yang idiil. Sesuai dengan bentuknya, maka Yayasan berwujud sebagai suatu organisasi, sehingga perlu untuk memahami YSB sebagai suatu organisasi, yang secara terminology, kata organisasi berasal dari istilah bahasa Yunani yaitu *“organon”* dan bahasa latin *“organum”* yang dapat diartikan sebagai alat, bagian, anggota badan. Kaitannya dengan organisme berarti sesuatu yang bergerak, hidup dan berkembang. Maka organisasi adalah perkumpulan atau perserikatan manusia yang bergerak dengan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan bersama (Sukanto.dkk., 2014).

UU Yayasan No.28 tahun 2004, pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa Yayasan adalah sebagai berikut:

“Badan hukum yang terdiri dari kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu dibidang sosial , keagamaan, dan kemanusiaan. Yayasan sebagai suatu badan hukum , memiliki hak dan kewajiban yang independen, yang terpisah dari hak dan kewajiban orang atau badan yang mendirikan yayasan, maupun para pengurus serta organ yayasan lainnya” (Sukanto.dkk., 2014).

Yayasan memiliki ciri-ciri (Sukanto.dkk., 2014):

1. Ciri khas kebangsaan, antara lain mengutamakan kesatuan dan persatuan, nasionalisme, patriotisme, kerakyatan, serta semua agama diberi tempat dalam kurikulum.
 2. Ciri khas keagamaan, lebih mencerminkan nilai-nilai ajaran dari suatu agama.
 3. Ciri khas umum. Yayasan yang demikian sebenarnya merupakan pola baru diluar ciri khas kebangsaan maupun keagamaan pada umumnya pendirinya lebih cenderung.
- Landasan hukum yayasan

Undang-undang tentang yayasan dimaksudkan untuk memberikan pemahaman yang benar kepada masyarakat mengenai yayasan, menjamin kepastian dan ketertiban hukum serta mengembalikan fungsi yayasan sebagai pranata hukum dalam rangka mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan dan kemanusiaan. Undang-undang ini menegaskan bahwa yayasan adalah suatu badan hukum yang mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan, didirikan dengan memperhatikan persyaratan formal yang ditentukan dalam undang-undang (Purwadi, 2012).

Keberadaan yayasan sebelum ada Undang-undang Yayasan Nomor 16 Tahun 2001 Jo Undang – Undang Nomor 28 Tahun 2004, landasan hukumnya tidak begitu jelas, karena belum ada aturannya secara tertulis. Pendirian yayasan di Indonesia dilakukan dengan kebiasaan, doktrin, dan yurisprudensi. Belum adanya peraturan tertulis mengenai yayasan berakibat tidak ada keseragaman yang dijadikan dasar bagi sebuah yayasan dalam menjalankan kegiatannya untuk dapat mencapai tujuan yang dicita – citakan (Fithry, 2017). Bagi Yayasan yang telah ada sebelum adanya Undang-undang Yayasan, berlaku Pasal 71 Undang-undang Nomor 28 Tahun 2004 yang merupakan ketentuan peralihan, menyatakan bahwa : Pada saat Undang-undang ini mulai berlaku, Yayasan yang telah didaftarkan di Pengadilan Negeri dan diumumkan dalam Tambahan Berita Negara RI atau yang telah di daftarkan di

Pengadilan Negeri dan mempunyai ijin melakukan kegiatan dari instansi terkait, tetap diakui sebagai badan hukum dalam jangka waktu paling lambat tiga tahun terhitung sejak tanggal Undang-undang ini mulai berlaku (Fithry, 2017).

- Jenis-jenis yayasan/bentuk
 1. Yayasan yang bergerak di bidang pendidikan (Pratama, 2017), (Apriyanti, 2012), (Ginting & Abduh, 2003)
 2. Yayasan yang bergerak di bidang sosial (Pramularso, 2022), (Pinori, 2019)
 3. Yayasan yang berberak di bidang pelatihan sumber daya manusia (Tanaamah, 2021), (Ibrahim, 2017), (Maduningtyas & Kencana. (2019).
- Sifat yayasan

Yayasan adalah badan hukum yang tergolong badan hukum privat, bukan publik. Perbedaan antara badan hukum privat dan publik terletak pada cara pendiriannya yang diatur dalam pasal 1653 KUH perdata. Yayasan yang didirikan oleh publik (pemerintah) tidak mengubah statusnya sebagai badan hukum privat sekalipun pendirinya adalah organ publik/pejabat publik. Yayasan yang didirikan tidak mempunyai wewenang publik melainkan hanya dalam hubungan keperdataan (privat). Status yayasan juga tetap privat meskipun kekayaan awal yang dimaksud dalam pendiriannya berasal dari aset/keuangan negara (Simamora., 2012).
- Keuangan

Yayasan memerlukan dana untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuannya. Apabila dana itu semata-mata bersumber dari kekayaan awal, tentu tujuan pendirian tersebut sulit tercapai. Dana yang diperoleh dari kegiatan usaha memang diperlukan untuk mencukupi kebutuhan operasional yayasan dan pengembangan yayasan. Akan tetapi, apabila kegiatan itu dilakukan atas nama yayasan maka segala pendapatan yang diperoleh adalah milik yayasan, dan jika kegiatan itu menimbulkan biaya atau kewajiban pembayaan kepada pihak lain maka hal itu merupakan kewajiban yayasan. Prinsipnya, setiap transaksi dengan pihak lain yang menimbulkan hak dan kewajiban bagi yayasan wajib dicantumkan dalam laporan tahunan yayasan (Simamora., 2012). Kekayaan yayasan dilarang dialihkan kepada pembina, pengurus, maupun pengawas. Pengecualian terhadap ketentuan ini adalah pengurus dapat diberi gaji, upah, atau honorarium sepanjang pengurus tersebut bukan pendiri yayasan dan tidak terafiliasi dengan pendiri, pembina, dan pengawas (Simamora., 2012).

Yayasan Pendidikan (Konsep Kelembagaan Sekolah Swasta)

Satuan pendidikan yang dibentuk masyarakat lazim disebut sebagai sekolah swasta, atau non pemerintah atau bukan sekolah negeri. Satuan pendidikan ini harus berada dibawah naungan organisasi yang diakui kelembagaannya oleh negara, yang biasanya berbentuk yayasan.

Yayasan didirikan oleh badan hukum baik publik maupun privat. Jika selaku pendiri adalah badan publik, maka pendirian memerlukan persetujuan dewan (parlemen) karena kekayaan yang akan digunakan untuk pendirian yayasan akan menjadi milik yayasan. Demikian juga jika selaku pendiri adalah perseroan terbatas, maka diperlukan izin/persetujuan dari pemegang saham sebelum kekayaan perseroan akan dilepas sebagai kekayaan yang dipisahkan untuk tujuan pendirian yayasan. Hal yang sama akan berlaku jika suatu yayasan akan mendirikan badan hukum lainnya (Simamora., 2012).

Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan

Leading Sektor Lembaga Pendidikan Swasta

Satuan pendidikan yang didirikan oleh masyarakat setidak terpecah menjadi dua leading sektor, yaitu :

1. Dinas Pendidikan
2. Kementerian Agama dibawah bidang Penmad.

Jika dibawah dinas pendidikan akan disebut sekolah, sementara dibawah naungan kementerian agama bernama '*madrasah*'. Dalam arti bahwa dari keseluruhan proses pendirian dan nanti pada proses PBM akan mengacu pada ketentuan yang ada di leading sector masing-masing.

Relasi Yayasan dan Lembaga Pendidikan yang dibentuk

Secara faktual ditemui dalam riset ini bahwa yayasan sangat memegang kendali terhadap lembaga pendidikan yang dibentuk. Mulai dari memilih kepala sekolah, keuangan, rekrutment SDM sekolah dan aturan-aturan lain di satuan pendidikan bentukannya. Pengendalian berlebihan pada pengelolaan lembaga pendidikan biasanya memunculkan beberapa masalah :

1. Kurang inklusifnya pengembangan pendidikan. Hal ini dikarenakan, kreasi dan inovasi pihak madrasah terlalu dibatasi.
2. Memunculkan potensi nepotisme negative. Sumberdaya manusia yang direkrut punya kecenderungan karena keluarga atau hubungan dekat khusus, sehingga terkadang mengabaikan konsep professional dan keahlian atau kompetensi.
3. Sering timbulnya konflik. Akibat dari kurang percayanya pihak yayasan kepada penyelenggara satuan pendidikan, sehingga sering ada tendensi menyalahkan dan lain sebagainya.
4. Lemahnya daya saing. Mengingat bahwa satuan pendidikan hanya disibukkan oleh persoalan-persoalan internal dan dengan yayasan. Akibatnya energy yang harusnya bias dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing, hanya habis untuk meredam konflik yang tak kunjung selesai.

Secara umum, pola hubungan yayasan dengan lembaga pendidikan yang dibentuk diatur antara yayasan dengan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan terkait dengan organisasi, yang meliputi bentuk, fungsi, kedudukan, hak, kewajiban dan tugas yang harus dilakukan oleh yayasan. N Selain itu, Yayasan dapat menetapkan kebijakan umum seperti (Purwadi, 2012):

1. Adanya kebebasan akademik merupakan kebebasan mimbar akademik dan otonomi keilmuan merupakan kebebasan yang dimiliki anggota sivitas akademika untuk melaksanakan kegiatan yang terkait dengan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi secara bertanggung jawab dan mandiri.
2. Kebebasan mimbar akademik berlaku sebagai bagian dari kebebasan akademik yang memungkinkan dosen menyampaikan pikiran dan pendapat pada yayasan pembina sesuai dengan norma dan kaidah keilmuan.
3. Adanya otonomi keilmuan merupakan kewenangan untuk melakukan kegiatan keilmuan yang berpedoman pada etika dan kaidah keilmuan yang harus ditaati oleh para anggota sivitas akademika.
4. Adanya otonomi pengelolaan adalah kewenangan lembaga pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan dan pemanfaatan sarana, prasarana, serta dana sesuai dengan status lembaga pendidikan.
5. Menetapkan Tridharma Perguruan Tinggi/visi dan misi sekolah sebagai kewajiban lembaga pendidikan untuk melaksanakan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Keputusan Kelembagaan (Yayasan dan Sekolah)

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sentralisasi merupakan salah satu fungsi dalam manajemen suatu organisasi. Sentralisasi juga berfungsi untuk memusatkan seluruh wewenang manajemen dibawahnya untuk berada di atas posisi puncak pada suatu struktur organisasi. Sentralisasi memiliki kelebihan seperti lebih mudah untuk menerapkan kebijakan-kebijakan umum dan praktek pelayanan bisnis secara keseluruhan, mencegah penyelewengan dan membina bidang pelayanan bisnis menjadi lebih mandiri dan lebih mudah untuk menunjukkan kepemimpinan yang bertanggungjawab. Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada masing-masing lembaga pendidikan (Lelo, 2018).

Idealnya bahwa yayasan benar-benar berfungsi sebagai pengayom dari lembaga teknis pelaksana/penyelenggara seperti sekolah. Sehingga individu-individu profesional di sekolah benar-benar mendapat ruang untuk mengembangkan kreatifitas dalam pembelajaran dengan kerangka kurikulum yang sudah disepakati dan juga pengembangannya.

Keputusan strategis kelembagaan masih bisa diambil alih oleh yayasan, namun terkait dengan teknis pengelolaan pendidikan seyogyanya sudah diserahkan kepada ahlinya. Sehingga level kepala sekolah dapat memaksimalkan kemampuan kreatifitasnya, mengatur sumber daya yang diperlukan, tentu dengan tetap secara berkala berkoordinasi atau melaporkan kepada pihak yayasan baik diminta maupun tidak.

Efektivitas Pengambilan Keputusan

Jika ada kesepahaman antara pihak yayasan dan penyelenggara satuan pendidikan, maka akan muncul keharmonisan dalam organisasi, baik di yayasan maupun di satuan pendidikan.. Tidak ada kesan ada mata hari kembar, yang seolah punya dominasi sendiri-sendiri. Padahal sesungguhnya keduanya sama-sama berjalan sesuai fungsinya masing-masing. Sehingga memang sebagai wilayah merdeka untuk belajar, satuan pendidikan memiliki otonomi dalam pengelolaan.

Otonomi Sekolah

Otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Sedangkan pengambilan keputusan partisipatif adalah cara untuk mengambil keputusan melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis dimana warga sekolah di dorong untuk terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Sehingga diharapkan sekolah akan menjadi mandiri dengan ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kemandirian tinggi, adaptif, antisipatif, dan proaktif, memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya dan prestasi merupakan acuan bagi penilaiannya (Ismail, 2008).

Das Sein dan Das Sollen

- Dalam ilmu hukum dikenal dua istilah yang sering disebut, yaitu Das Sein, dan Das Sollen. Das sollen adalah segala sesuatu yang merupakan keharusan , atau yang mengharuskan kita untuk berpikir dan bersikap tindak secara tertentu dalam menghadapi pekerjaan atau masalah tertentu pula. Dapat pula diartikan sebagai segala sesuatu yang seharusnya terjadi atau sesuatu yang berdasarkan teori dan berdasarkan aturan seharusnya terjadi. Das sein adalah segala sesuatu yang merupakan pelaksanaan dari segala sesuatu

yang diatur dalam das sollen. Atau dalam bahasa lain merupakan kenyataan, yang bias saja seperti seharusnya dan bisa saja tidak seperti seharusnya.

- Dalam konteks relasi yayasan dan satuan pendidikan betukannya juga sering terjadi yang seharusnya tidak selalu terealisasi, tentu disebabkan banyak hal. Sepanjang masih dalam kerangka yang bisa diterima sesuai dengan arah tujuan yayasan dan satuan pendidikan didirikan mungkin tidak masalah, tapi jika sudah tidak bisa ditolerir maka pihak yang paling berwenang harus mengambil keputusan terbaik.

Peralihan Kepemimpinan dan Konflik Yayasan dengan Sekolah

Konflik adalah sebuah realitas yang tidak bisa dihindarkan dalam perjalanan sebuah lembaga, baik di tubuh yayasan maupun di satuan pendidikan yang didirikan oleh yayasan. Jika dinalisa bahwa konflik akan muncul bila ada ketidak sesuaian antara *kenyataan* dan *keinginan/harapan*. Termasuk diantaranya adalah pada peralisan kepemimpinan yayasan, yang terkadang tidak ditempatkannya orang yang tepat di jabatan strategis yayasan.

Sumber konflik dalam suatu organisasi itu sendiri adalah (Wahyuningrum, 2008):

1. Manusia dan perilakunya
2. Struktur Organisasi
3. Komunikasi

Dari ke-tiga sumber ini ada serangkaian berbagai kemungkinan yang menjadi pemicu munculnya konflik, hal itu adalah :

- Ketidakpuasan
- Adanya tujuan dan berbagai sistem nilai yang berbeda-beda
- Berbagai hambatan dalam berkomunikasi
- Manusia / personel dan perilakunya
- Struktur organisasi dan Tugas pokok dan fungsi

Hal-hal diatas juga sering di sebut sebagai hal yang mendahului terjadinya konflik. Selanjutnya, ketika konflik itu telah terjadi ada konflik yang dapat diamati (karena gejala dari dalam organisasi itu sendiri) dan ada pula yang dapat dirasakan (terjadi karena faktor dari luar). Adanya konflik mengakibatkan munculnya perilaku-perilaku tertentu dari para personel organisasi, baik itu penyelesaian maupun hambatan / tekanan. Kemudian setelah ada penyelesaian juga akan ada akibat dari penyelesaian konflik itu (Wahyuningrum, 2008).

Beberapa hal yang sering memunculkan konflik antara yayasan dan sekolah dalam riset ini adalah:

Kasus Pendanaan (transparansi yayasan dan sekolah). Ketidak saling percayaan antara satuan pendidikan dan yayasan. Yayasan berpandangan bahwa sekolah rasanya punya cukup punya dana untuk mengembangkan dan operasional sekolah, misalnya dari BOS, PIP dan sumbangan lain yang tidak mengikat seperti dari orangtua dan kelompok-kelompok peduli pendidikan. Sementara di pelaksana satuan pendidikan beranggapan bahwa yayasan bertanggungjawab untuk pengembangan sekolah dengan sumber-sumber yang diusahakan.

Kasus Pendistribusian Sumber Daya (adanya orang titipan/dekat yayasan yang dimasukkan) yang mengabaikan masalah kompetensi. Atau lazim dikenal dengan *nepotisme*. Nepotisme adalah suatu perbuatan/tindakan/ pengambilan keputusan secara subyektif dengan terlebih dahulu mengangkat atau memberikan jalan dalam bentuk apapun kepada keluarga atau kelompok/golongannya untuk suatu kedudukan tertentu (UU RI, 1999).

Padahal secara umum dalam berbagai literature ditemukan *ada* beberapa prosedur dalam pendistribusian sumber daya manusia dalam sebuah organisasi/lembaga, yaitu meliputi (Puteri, 2018):

Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan

1. Rekrutmen dan seleksi. Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencapai dan memikat calon karyawan dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan seleksi merupakan kelanjutan logis dari proses rekrutmen, yaitu suatu tahapan atau proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang benar-benar memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi lembaga/organisasi pada saat seleksi dilakukan. Ada tahapan- tahapan yang paling umum digunakan dalam proses seleksi, mencakup Penyaringan pelamar pendahuluan, memeriksa lamaran pelamar, melaksanakan tes, memeriksa referensi, wawancara dan melaksanakan test kesehatan.
2. Penempatan. Penempatan adalah bagian inti dari aktivitas manajemen sumber daya manusia, dimana karyawan diberi tugas untuk mengisi jabatan tertentu dalam suatu lembaga/organisasi. Ada hubungan yang erat antara seleksi dan penempatan, dimana penempatan seharusnya merupakan kelanjutan logis dari proses seleksi. Ini terutama berlaku bagi karyawan yang baru direkrut.

Peralihan Kepemimpinan

Diantara yang cukup menjadi isu penting dalam yayasan adalah peralihan kepemimpinan yayasan. Para pendiri yang sudah tua atau meninggal dunia akan digantikan oleh generasi berikutnya. Jika itu adalah yayasan keluarga, maka biasanya akan diteruskan oleh anak-anaknya. Masalah yang muncul dalam kasus peralihan kepemimpinan ini adalah :

1. Tidak satu visi antara pengganti dengan yang digantikan
2. Tidak memahami organisasi tersebut, karena expert di bidang lain
3. Perombakan struktur satuan pendidikan di bawah naungannya berdasarkan unsur kedekatan/tidak professional.

Dampak pada Satuan Pendidikan

Dalam setiap peralihan kepemimpinan di organisasi yayasan biasanya akan berdampak langsung maupun tidak langsung pada satuan pendidikan, terutama pada keputusan-keputusan tertentu di satuan pendidikan di bawah naungan yayasan tersebut, diantaranya ;

1. Tidak ada kepastian, karena yayasan selalu mengintervensi, bahkan sampai pada hal-hal teknis, seperti rekrutment guru, staf, aturan belajar dan lain sebagainya.
2. Kepala sekolah terkesan tidak berwibawa dalam setiap keputusannya, karena ditekan dan dikendalikan oleh yayasan.
3. Kebijakan berubah-ubah sesuai selera orang-orang yang duduk di yayasan.

Hal ini dengan catatan jika peralihan itu tidak berlangsung baik, tidak berkesinambungan visi dan misinya dan tidak professional. Namun jika peralihan kepemimpinan berjalan dengan baik, maka hal-hal negative tersebut di atas dapat diminimalisir

KESIMPULAN

Dalam konteks saling membutuhkan antara “Pemilik” Yayasan dengan pelaksana di satuan pendidikan, maka keputusan yang kompromistis menjadi opsi yang layak dipilih. Sehingga kepentingan yayasan yang berharap yayasan berkembang dan menebar banyak manfaat baik social maupun finansial. Disisi lain bagi pelaksana ada ruang yang bebas/ cukup untuk berkreasi sesuai bidang keilmuannya dan menjadikan satuan pendidikan tersebut maju dan berkualitas, yang kemudian berimbas pada benefit finansial juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Herson. (2014). Proses Pengambilan Keputusan untuk Mengembangkan Mutu Madrasah, Jurnal Nadwa Vol 8 No 1
- Apriyanti, D. (2012). Pelaksanaan Pengenaan Pajak Penghasilan terhadap Yayasan yang Bergerak di Bidang Pendidikan (Studi di Yayasan Pendidikan Al-Aqobah Jombang. thesis Universitas Brawijaya.
- Cholili, Azwar. (2016). Studi Eksploratori Faktor-Faktor Penyebab Konflik di Yayasan Al-Fatah Surabaya. Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol 4 No 2
- Fithry, Abshoril. (2017). Pendaftaran Badan Hukum dan Konsekuensi Yuridis dalam Pembentukan Yayasan. Jurnal Jendela Hukum Vol 4 No 2
- Fitrah, & Luthfiyah. (2017). Metodologi Penelitian: Penelitian Kualitatif, Tindakan Kelas, dan Studi Kasus. CV Jejak.
- Ginting, B. & Abduh, M. (2003). Analisis Pemberlakuan Pajak Penghasilan terhadap Yayasan Yang Bergerak di Bidang Pendidikan (Studi di Kantor Edan Polonia). Tesis Universitas Sumatera Utara
- Ibrahim, , M. & Septiani, W.D. (2017). Sistem Informasi Penerimaan Donasi (Studi Kasus Yayasan Sahabat Yatim Indonesia. Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Komputer Vol 3 No 1
- Ismail, Feiby. (2008). Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan. Jurnal Ilmiah Iqra Vol 2 No 2
- Lelo, Elmagondulfa Habu (2018) *Sentralisasi Keuangan Sekolah Pada Yayasan Pendidikan Regina Angelorum Timor*. S2 Thesis, UAJY
- Lipursari., Anastasia. (2013). Peran Sistem Informasi Manajemen (SIM) dalam Pengambilan Keputusan. Jurnal STIE Semarang Vol 5 No 1
- Maduningtyas & Kencana, PN. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Yayasan Pembangunan Masyarakat Sejahtera Kelurahan Kedaung Pamulang Tangerang Selatan-Banten. Jurnal Dharma Laksana Vol 1 No 2
- Murjiyanto, R. (2011). Badan Hukum Yayasan, Liberty Yogyakarta, Yogyakarta,
- Pratama, A.D.Y., dkk. (2017). Optimalisasi Pajak Atas Yayasan yang Bergerak di Bidang Pendidikan. Jurnal Pajak Indonesia Vol 1 No 2
- Pramularso, E.Y.dkk. (2022). Pelatihan Membuat Media Promosi Sederhana dengan Aplikasi Canva di Yayasan Desa Hijau. Jurnal Pengabdian Masyarakat Vol 5 No 1
- Tanamaa. A.R. (2021). Analisis Manajemen Resiko Menggunakan COBIT 5 Domain AP012 (Studi Kasus Yayasan Bina Darma Vol 3 No 3
- Pinori, J. (2019). Yayasan Sebagai Badan Hukum yang Bergerak dalam Bidang Sosial dan Keagamaan menurut Undang-Undang No 28 Tahun 2004. Jurnal Lex Et Societatis Vol 6 No 10
- Purwadi, Didik. (2012). Model Yayasan Pendidikan dalam Perspektif Perlindungan Hukum terhadap Peserta Didik (Studi Kasus pada Yayasan Perguruan Tinggi di Surakarta). Jurnal Prudence Vol 1 No 1
- Puteri, Sri Marlia. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus di Madrasah pada Yayasan Ummushabri Kota Kendari. Jurnal Pemikiran Islam Vol 4 No 1
- Siahaan, S,dkk. (2020). Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Dan Peningkatan Mutu Di Sma Al-Ulum Kota Medan. Jurnal Edukasi Islami Pendidikan Islam Vol 9 No 1
- Simamora, Y.S. (2012). Karakteristik, Pengelolaan dan Pemeriksaan Badan Hukum Yayasan di

Analisis Dampak Peralihan Kepemimpinan Yayasan terhadap Pengambilan Keputusan Di Tingkat Satuan Pendidikan

- Indonesia. Jurnal RechtsVinding:Media Pembinaan Hukum Nasional Vol 1 No 2
- Sukanto, dkk., (2014). Pengembangan Jejaring Organisasi Yayasan Sngatta Baru (YSB) untuk Meningkatkan Kesejahteraan Sosial Masyarakat. Jurnal Administrasi Publik (JAP) Vol 2 No 3
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih Dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi, Dan Nepotisme
- Wahyuningrum, M.M. (2008). Peranan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Sekolah di Era Otonomi Sekolah (Suatu Kajian Manajerial. Jurnal Manajemen Pendidikan Vol 4 No 2
- Wibowo & Juliani. (2002). Pentingnya Suksesi Kepemimpinan Dalam Suatu Perusahaan. Jurnal MIUP Vol 1 No 1
- Winarnata, Anik. (2014). Upaya Ketua Yayasan Mengelola Konflik di SMP POM 1 Pulau Yayasan Mutiara Gambut Indsutri. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan Vol 2 No 1