



JOURNAL OF ISLAMIC EDUCATION
Vol. 7 No. 1 Mei 2022
P-ISSN 2503-5363; E-ISSN 2528-0465
<http://www.ejournal.stitmuhsbangil.ac.id/index.php/jie>

Perkembangan Organisasi Yayasan Al-Ma'ruf di Daerah Minoritas Muslim

***Dina Delda Sari Pulungan¹, Jumari², Imam Muhayat³**

1,2,3(Sekolah Tinggi Agama Islam Denpasar Bali, Denpasar, Indonesia)

*delda@staid.ac.id

Informasi Artikel	Abstract
Received: 23 November 2021	<i>This research is motivated by the lack of complete information both from books and study texts about the problems and organizational development of Islamic educational institutions in Muslim minority areas, especially in Bali, namely the Al-Ma'ruf Foundation. The purpose of this research is to find out the development of the organization providing Islamic education at the Al-Ma'ruf Foundation in the Muslim minority area of Denpasar in 2004–2021. This study used a qualitative descriptive method, collecting data through observation, interviews, and documentation. The results of the study show an overview of the research location to prove the awareness, compliance, and thoroughness of internal and external foundations towards the condition of the Muslim minority. Apart from experiencing such a rapid evolution, the Al-Ma'ruf Denpasar Foundation has also experienced stagnation and involution in some of its activities, as well as the obstacles faced by the foundation, namely the provision of land and buildings, approval from the environment, as well as the readiness of human resources who are professional, qualified, and competent. The foundation's solution is to rent land contracts, support funds from the foundation's business, persuasive approaches to the surrounding community and related officials, and ask for the help of experts, including teachers and staff from</i>
Accepted: 7 Januari 2022	
Published: 10 Januari 2022	
Keywords: <i>Islamic organizations, Islamic Educational Institutions, Muslim Minorities.</i>	

Java as the most prominent Muslim area.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kurangnya informasi yang lengkap baik dari buku maupun teks kajian tentang permasalahan dan perkembangan organisasi lembaga pendidikan Islam di daerah minoritas muslim khususnya di Bali yakni Yayasan Al-Ma'ruf. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perkembangan organisasi penyelenggara pendidikan Islam di Yayasan Al-Ma'ruf di wilayah minoritas muslim Denpasar tahun 2004–2021. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, pengumpulan data melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan gambaran lokasi penelitian untuk membuktikan kewaspadaan, kepatuhan, dan ketelitian yayasan internal dan eksternal terhadap kondisi minoritas muslim. Selain mengalami evolusi yang demikian pesat, Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar juga mengalami stagnasi dan involusi dalam beberapa kegiatannya, serta kendala yang dihadapi yayasan yaitu penyediaan tanah dan bangunan, persetujuan dari lingkungan, seperti serta kesiapan Sumber Daya Manusia yang profesional, berkualitas, dan kompeten. Solusi yayasan yaitu dengan menyewa kontrak tanah, dukungan dana dari usaha yayasan, pendekatan persuasif kepada masyarakat sekitar dan pejabat terkait, serta meminta bantuan para ahli, termasuk guru dan staf dari Jawa sebagai daerah muslim yang paling menonjol.

I. PENDAHULUAN

Sebagaimana kita maklumi bahwa pendidikan telah ada sejak dimulainya peradaban di bumi, sehingga setiap negara perlu mengatur penyelenggaraan pendidikan warga negaranya secara nasional sesuai dengan kondisi sosial budaya masing-masing. Dalam hal ini, Indonesia mengaturnya antara lain melalui UU RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Diantaranya disebutkan pada Pasal 1 ayat (2) bahwa "Pendidikan nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 yang berakar pada nilai-

nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman,” dan pada Pasal 4 ayat (3) bahwa “Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat” (Dirjen Pendis, 2006).

Selain itu, mengenai hak serta kewajiban warga negara, orang tua, dan masyarakat terhadap pendidikan, disebutkan pada Pasal 8 bahwa “Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.” Juga, pada Pasal 9 bahwa “Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan” (Dirjen Pendis, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa selain pemerintah, setiap warga negara (masyarakat) juga memiliki hak dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan pendidikan yang terus berkembang seiring perkembangan jaman dan kemajuan IPTEK, begitu pula dengan lembaga pendidikan Islam (Ikhwan, 2018).

Menurut Hasbullah, lembaga pendidikan Islam adalah tempat berlangsungnya proses pendidikan Islam yang bersamaan dengan proses pembudayaan (Hasbullah, 2017). Nata menyatakan, lembaga pendidikan Islam adalah suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat ciri-ciri ke-Islaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan Islam dengan baik (Nata, 2005). Sementara Mujib dan Mudzakkir menyebutkan beberapa jenis lembaga pendidikan Islam, yaitu; keluarga, masjid, pondok pesantren, dan madrasah (Mujib & Mudzakkir, 2010).

Selanjutnya, dengan kemajuan IPTEK dan laju pertumbuhan penduduk, serta meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, hal ini menyebabkan lembaga pendidikan Islam juga mengalami perkembangan secara luas, tidak terkecuali di Provinsi Bali yang jumlah penduduknya terus mengalami peningkatan.

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Bali tahun 2021, penduduk Bali berjumlah 4.317.404 jiwa dengan mayoritas etnis Bali. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2011–2021), rata-rata laju pertumbuhan penduduk Bali sebesar 1,01% per tahun. Sejak tahun 2011, jumlah penduduk Bali

mengalami penambahan sekitar 426,65 ribu jiwa atau rata-rata sebanyak 42,66 ribu setiap tahun (BPS Bali, 2021). Sementara Kementerian Agama RI pada tahun 2018 mencatat bahwa 86,91% warga Provinsi Bali menganut agama Hindu. Agama lainnya adalah Islam (10,05%), Kristen Protestan (1,56%), Katolik (0,79%), Budha (0,68%), Konghucu (0,01%), dan Kepercayaan (kurang dari 0,01%) (Kementerian Agama, 2021). Di lain sisi, dari hasil Sensus Penduduk 2010 BPS Provinsi Bali melaporkan jumlah penduduk Muslim di Bali sebanyak 520.244 jiwa, yang tersebar di wilayah Kabupaten Jembrana sebanyak 69.608 jiwa, Tabanan (26.070), Badung (96.166), Gianyar (18.834), Klungkung (7.794), Bangli (2.185), Karangasem (16.221), Buleleng (57.467), dan di wilayah Kota Denpasar sebanyak 225.899 jiwa (BPS Bali, 2021).

Data di atas mengingatkan kita akan mendesaknya pemenuhan kebutuhan masyarakat Muslim di Bali terhadap pendidikan Islam, sehingga keberadaan organisasi penyelenggara lembaga pendidikan Islam di Bali seperti Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar merupakan salah satu bentuk tanggung jawab masyarakat yang urgen terhadap keberlangsungan pendidikan sesuai amanat UU tentang Sisdiknas. Sebagai bentuk organisasi yayasan, maka legalitas amal kegiatan yayasan ini sebagaimana pula yayasan yang lainnya, tentu harus patuh terhadap pemberlakuan UU RI Nomor 28 tahun 2004 tentang Perubahan atas UU RI Nomor 16 tahun 2001 (Kemensesneg, 2004), dan PP Nomor 2 tahun 2013 tentang Perubahan atas PP Nomor 63 tahun 2008 tentang Pelaksanaan UU tentang Yayasan (Kemensesneg, 2013). Sementara ini, kajian maupun informasi secara lengkap tentang perkembangan organisasi yayasan penyelenggara lembaga pendidikan Islam belum banyak ditemukan, apalagi di Bali sebagai daerah minoritas Muslim di negara Indonesia yang mayoritas muslim ini.

Mengenai perkembangan organisasi, Hurlock menyebutkan bahwa dalam perkembangan ada dua proses bertentangan yang terjadi secara serempak, yaitu pertumbuhan yang disebut *evolusi* dan kemunduran yang disebut *involusi* (Hurlock, 1991; Rohman, 2021). Menurut John Locke sebagaimana dikutip Suryabrata, perkembangan adalah proses asosiasi (Suryabrata, 2008). Sementara Hidayati menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu wadah yang

menampung individu-individu untuk mewujudkan satu visi dan misi yang disepakati bersama. Organisasi senantiasa berjalan dengan tiga opsi, yakni; opsi maju (*evolusi*), mandeg (*stagnasi*), atau mundur (*involusi*) (Hidayati, 2020; Febriansyah, 2019). Meski berbeda pendapat, akan tetapi para ahli mengakui bahwa perkembangan organisasi adalah suatu proses perubahan ke arah lebih baik, maju, dan menuju kesempurnaan sehingga dibutuhkan pengelolaan organisasi dengan baik.

Di sisi lain, dalam KBBI Daring Kemdikbud disebutkan; evolusi bisa berarti perubahan (pertumbuhan, perkembangan) secara berangsur-angsur dan perlahan-lahan (sedikit demi sedikit); stagnasi bisa berarti keadaan terhenti (tidak bergerak, tidak aktif, tidak jalan), bisa juga keadaan tidak maju atau maju tetapi pada tingkat yang sangat lambat; sedangkan involusi bisa berarti kemunduran dalam perkembangan, atau kemerosotan (tentang kondisi sesuatu) (Kemendikbud RI, 2021).

Berkaitan dengan pembahasan penelitian yang telah dilakukan oleh Tirsia Lapadengan berjudul, "Fungsi Yayasan sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan." Bahwa, sebelum berlakunya UU tentang Yayasan, sumber hukum yayasan ialah kebiasaan dan yurisprudensi sehingga sistem hukum yayasan adalah sistem terbuka. Namun, pasca peraturan perundangannya diberlakukan, beralih menjadi sistem tertutup karena yayasan diatur secara tegas sebagai badan hukum (Lapadengan, 2015). Oleh Sumarni berjudul, "Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah." Bahwa dalam penelitian ditemukan, yayasan lebih banyak berperan dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan SDM, dan sarana prasarana. Yayasan membantu dalam penyelesaian konflik yang terjadi (Sumarni, 2018; Khasanah, 2019). Dan temuan penelitian yang dilakukan oleh Ismi Farhana berjudul, "Peran Yayasan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Fatahillah Jakarta Selatan." Bahwa dalam penelitian ditemukan, yayasan memiliki peran sebagai pengawas, pembimbing, dan pembina dalam pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan. Banyak hambatan dalam peningkatan mutu pendidikan, namun semua dapat diatasi oleh kerja sama dan partisipasi dari semua pihak di sekolah (Farhana, 2019).

Dengan mencermati uraian di atas, masih belum ditemukan kajian yang dilakukan di daerah minoritas muslim, pada akhirnya penulis berpendapat bahwa perkembangan organisasi dapat didefinisikan sebagai proses perubahan ke arah yang lebih baik, dimana untuk mengkajinya dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap indikasi terjadinya evolusi (pertumbuhan dan perkembangan), stagnasi (kemandegan), dan involusi (kemunduran) pada beberapa aktivitas yang dilaksanakan berdasarkan program yang telah dicanangkan demi mencapai tujuan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi (Ikhwan, 2014), dari awal pendirian organisasi hingga pada masa perkembangannya saat ini, utamanya berbagai kendala dan solusi yang di ambil di daerah minoritas muslim di Denpasar Bali.

Lantas, kenapa organisasi harus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik? Dalam Allah SWT berfirman:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

"Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia." (Q.S. Ar-Ra'ad [13]:11) (Kemenag RI, 2017).

Quraish Shihab menyebutkan adanya beberapa hal yang perlu digaris bawahi terkait dengan ayat di atas, yakni; *pertama*, ayat tersebut berbicara tentang perubahan sosial, bukan perubahan individu; *kedua*, penggunaan kata "*qaum*" menunjukkan bahwa hukum kemasyarakatan ini berlaku umum, kapan, dan di mana pun mereka berada; *ketiga*, ada dua pelaku perubahan yaitu Allah Swt. (sisi luar manusia) dan manusia/masyarakat (sisi dalam mereka); dan *keempat*, perubahan yang dilakukan Allah Swt. haruslah didahului oleh perubahan yang dilakukan oleh masyarakat menyangkut sisi dalam mereka (Shihab, 2002).

Sesuai dengan penjelasan Alquran Surah Ar-Ra'd 13 ayat 11 di atas, Sofjan menyatakan bahwa teori modern memandang organisasi sebagai suatu sistem yang berproses. Sistem adalah bagian-bagian dari organisasi yang berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan secara keseluruhan. Bagian-bagian itu

terdiri atas faktor luar dan faktor dalam organisasi. Faktor luar organisasi adalah faktor lingkungan di mana organisasi itu berada, seperti; faktor politik, ekonomi, sosial dan budaya, teknologi, hukum, demografi, sumber-sumber alam, konsumen, nasabah, dan sebagainya. Sementara faktor-faktor dalam adalah orang-orang yang bekerja, tugas dan tanggung jawab, hubungan kerja, dana dan alat-alat, peraturan dan prosedur kerja, dan lainnya” (Sofjan, 2005). Istianda menyatakan bahwa organisasi hanya akan berkembang maju apabila organisasi cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi (Istianda, 2021).

Terkait dengan organisasi Yayasan Al-Ma’ruf Denpasar, berdasarkan *preliminary study* penulis menemukan keunikan-keunikan yang terdapat di yayasan ini, diantaranya adalah yayasan ini menyelenggarakan jenjang lembaga pendidikan Islam paling lengkap di Bali yang notabene di daerah minoritas muslim. Sementara kajian tentang permasalahan maupun perkembangan organisasi yayasan pendidikan Islam belum banyak ditemukan, apalagi di Bali. Oleh karenanya, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian ini.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif melalui pendekatan kualitatif, jenis studi kasus. Sugiyono menyatakan, pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Ikhwan, 2020). Pengambilan lokasi penelitian ini menurut penulis sangat unik dari lokasi lain karena menyelenggarakan Lembaga Pendidikan Islam di daerah minoritas muslim Denpasar Bali. Data diperoleh dari Ketua dan anggota Yayasan Pendidikan Islam Al-Ma’ruf, dan pihak lain yang terlibat, dengan teknik pengumpulan data menggunakan *indepth interview*, *observation* dan *documentation*. Alat analisis yang digunakan adalah model analisis kualitatif Miles

dan Huberman *data reduction*, *data display* dan *verification*. Pengecekan keabsahan data pakai triangulasi; *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Fokus penelitian ini adalah mencari tahu perkembangan organisasi penyelenggara pendidikan Islam Yayasan Al-Ma'ruf di daerah minoritas muslim Denpasar tahun 2004–2021 dan kendala yang dihadapi dan solusi yang dilakukan Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar khususnya pada masa awal pendiriannya.

III. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Organisasi Penyelenggara Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar 2004–2021

Bagian pertama, yakni terkait dengan deskripsi lokasi penelitian yang meliputi unsur; identitas umum yayasan, sejarah singkat berdirinya yayasan, azas dan lambang yayasan, serta visi, misi, dan tujuan yayasan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari awal pendirian (2004) hingga saat ini (2021), Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar telah melakukan perubahan Akta Yayasan dan Pengesahan Kemenhumkam hingga tiga kali perubahan (2010, 2014, dan 2018), termasuk penyesuaian nama dari "Yayasan Al-Ma'ruf" menjadi "Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar," sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 1. Perubahan Legalitas Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar sebagai Badan Hukum

Tahun Perubahan	Nama Yayasan	Akta Notaris dan SK Kemenhumkam
<i>Berdiri</i> (2004)	Yayasan Al-Ma'ruf	Ni Putu Putri Wahyuni, SH. No: 3 tgl. 24 Juni 2004, SK: -
<i>Perubahan Pertama</i> (2010)	Yayasan Al-Ma'ruf	Ny. Hj. Sri Subekti, S.H., No: 11 tgl. 20 Juni 2014, SK: -
<i>Perubahan Kedua</i> (2014)	Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar	Ny. Hj. Sri Subekti, S.H., No: 11 tgl. 20 Juni 2014, SK No. AHU-02892.50.10.2014
<i>Perubahan Ketiga</i> (2018)	Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar	I Gede Semester Winarno, S.H. No: 24 tgl. 12 September 2018, SK No. AHU-AH.01.06-00110059

Sumber: Arsip Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar tahun 2021

Data pada tabel di atas membuktikan adanya kesigapan serta kepatuhan yayasan terhadap UU dan PP tentang Badan Hukum Yayasan yang telah diperbaharui dengan UU Nomor 16/2001 dan kemudian diperbahui lagi dengan UU

Nomor 21/2004, dan masih berlaku sampai sekarang (Kemensesneg, 2004). Pelaksanaan UU tersebut, diatur dengan PP Nomor 63/2008, dan kemudian diperbahui dengan PP Nomor 2/2013 (Kemensesneg, 2013). Karena permasalahan utama yang seringkali menjadi pemicu munculnya “perselisihan” antar organ yayasan, justru akibat kurangnya pemahaman serta kepatuhan personil organ yayasan, dan juga masyarakat sekitar terhadap implikasi UU dan PP tentang yayasan (sebagai Badan Hukum).

Sementara dari unsur sejarah singkat berdirinya yayasan, nama, azas dan lambang, serta visi, misi, dan tujuan yayasan membuktikan bahwa terutama pada masa awal perintisan dan pendirian, Pembina Yayasan Al-Ma’ruf Denpasar menyadari betul disain organisasi yayasan sebagai kultur yang harus dirancang demi pencapaian visi, misi, dan tujuan yayasan. Misalnya melalui disain lambang yayasan berciri akidah *Ahlussunnah wal Jama’ah* sebagaimana pada gambar berikut:



Gambar 1. Dok. Lambang Yayasan Al-Ma’ruf Denpasar (Delda, 2021)

Menurut Gareth Morgan sebagaimana dikutip Effendhie bahwa dalam organisasi juga terdapat subkultur yang terbentuk dari kelompok individu kerja, dan bahkan kelompok-kelompok individu yang berpikiran sama. Disain organisasi dirancang agar kebutuhan norma, nilai, ritual, dan tradisi sebagai basis organisasi terpenuhi. Hasil dari pemahaman (shared meaning) ini membuat pelaku organisasi memiliki komitmen dan petunjuk dalam berbagai aktivitas organisasi (Effendhie, 2021). Penelitian Utami dkk. menemukan bahwa salah satu cara agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah melalui budaya organisasinya. Hal ini dikarenakan budaya yang diterapkan mampu memperbaiki sikap individu untuk meraih

kreativitas kerja. Selain itu budaya yang didasari oleh nilai ini mampu memberikan motivasi terhadap karyawan dan berpengaruh terhadap kinerjanya (Utami, 2017).

Di sisi lain, pada masa awal perintisan dan pendirian maupun masa perkembangan selanjutnya, Pembina Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar telah berhasil dalam memanfaatkan dukungan ulama, tokoh, dan pejabat terkait secara maksimal. Fungsi dan peran dukungan ulama, tokoh, dan pejabat terhadap perubahan atau perkembangan organisasi sangat penting untuk diperhatikan.

Istianda menyebutkan, terdapat dua macam pendekatan yang mencerminkan adanya pembagian kekuasaan, yakni; 1) pendekatan keputusan kelompok, dalam pendekatan ini terjadi suatu proses di mana para anggota ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh yang lain. Hal ini berarti bahwa teknik mengadakan perubahan organisasi haruslah teknik yang telah disepakati secara bersama; dan 2) pendekatan pemecahan persoalan mencakup ruang lingkup yang lebih luas dari pendekatan keputusan kelompok. Dalam teknik ini para anggota tidak hanya diminta untuk mencari jalan pemecahan, tetapi juga dalam merumuskan dan memecahkan persoalan. Mereka terlibat dalam seluruh proses perubahan organisasi (Istianda, 2021).

Sementara jenjang lembaga pendidikan Islam yang pertama dipilih untuk dirintis dan diselenggarakan Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar adalah MI beriringan dengan RA, menyusul berikutnya adalah penyelenggaraan jenjang lembaga pendidikan menengah, kemudian pendidikan tinggi Islam sebagaimana pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Penyelenggaraan Lembaga Pendidikan Islam di Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar

Lembaga Pendidis	Tahun	Keterangan
MI	2004	Rintisan pertama
RA	2004/2005	Mengiringi MI
MTs	2006	Bagi lulusan MI
MA	2005	Akuisisi dari MA Miftahul Ulum
SMK	2008/2009	Masa perintisan
STAI	2008	Beriringan dengan AKBID (tercansel)

Sumber: Arsip Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar tahun 2021

Data pada tabel tersebut menunjukkan adanya kecermatan Pembina Yayasan Al-Ma'rif Denpasar dalam merespon lingkungan sekitar dan memanfaatkan peluang melakukan perubahan. Ini terkait dengan pentingnya mempersiapkan terlebih dahulu peserta didik dan "basis lulusannya" untuk mengisi kelas pada jenjang berikutnya, demi kontinuitas dan survival penyelenggaraan lembaga pendidikan Islam, baik tingkat dasar dan menengah maupun pendidikan tinggi secara lebih cermat.

Menurut Istianda, organisasi sebagai sistem yang berproses, artinya organisasi tidaklah statis tetapi dinamis. Dinamisnya organisasi dapat diartikan bahwa organisasi tersebut 'hidup,' 'bergerak' dapat merespon lingkungan sekitarnya dan memiliki peluang untuk melakukan perubahan atas masukan ataupun pengaruh tersebut (Istianda, 2021).

Bagian kedua, yakni terkait dengan indikator utama variabel perkembangan organisasi (Yayasan Al-Ma'rif Denpasar) sebagai penyelenggara lembaga pendidikan Islam yang meliputi tiga indikator, yaitu; evolusi (pertumbuhan dan perkembangan), stagnasi (kemandegan), dan involusi (kemunduran). Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari awal pendirian hingga perkembangannya, yayasan telah mengalami dinamika perkembangan pada beberapa aktivitasnya sebagai berikut.

Indikator evolusi dari unsur data riwayat penyediaan lahan dan bangunan, legalitas hukum, penambahan jenjang satuan pendidikan, dan peserta didik menunjukkan adanya pertumbuhan serta perkembangan yang demikian pesat. Pada tahun 2004, penyediaan lahan meskipun masih sewa kontrak selama 25 tahun dari luas lahan 1.000 M², akan tetapi pada dua tahun kemudian (2006) bertambah lagi sewa 520 M² dan 560 M². Saat ini yayasan sudah memiliki lahan sendiri seluas 2.000 M² di kawasan Karya Makmur Ubung Denpasar, dan 3.000 M² di kawasan Katalia Ubung Denpasar (dalam proses pembelian) yang dipersiapkan untuk perluasan pembangunan gedung prasarana pendidikan. Demikian pula gedung, dimana pada awal pendirian masih sederhana (bangunan berlantai 1), tapi saat ini sudah memiliki satu unit gedung berlantai 3, dan tiga unit gedung berlantai 2 di kawasan Angsoka Cargo Permai Ubung Denpasar.

Adapun dari unsur legalitas hukum dan penambahan jenjang lembaga pendidikan, perkembangannya adalah sebagaimana pada pembahasan bagian pertama tentang deskripsi lokasi penelitian di atas.

Sementara dari unsur peserta didik menunjukkan bahwa jumlah peserta didik baru pada 3 tahun pertama pada masing-masing jenjang lembaga pendidikan rata-rata berjumlah kurang dari 100 orang. Saat ini, memiliki peserta didik sebanyak 107–721 orang. Total peserta didik yayasan mengalami peningkatan rata-rata 4% per tahun, yakni dari 1.629 orang (2018) meningkat menjadi 1.716 (2019) dan kembali meningkat menjadi 1.752 orang (2020).

Unsur terakhir dari indikator evolusi adalah data riwayat tokoh pelopor dan personalia utama penyelenggara yayasan, serta pelaksana fungsi-fungsi top manajerial di yayasan dan di setiap jenjang satuan pendidikan, yang menunjukkan peningkatan dan penataan personalia organisasi, serta berjalannya pola regenerasi dalam organ yayasan, baik pada susunan badan pembina, badan pengurus, maupun badan pengawas. Juga, pelaksana fungsi-fungsi top manajerial di setiap jenjang satuan pendidikan dari periode awal pendirian hingga sekarang. Jumlah tendik dan pendik pada setiap jenjang lembaga pendidikan pada 3 tahun pertama dan 3 tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan. Pada 3 tahun terakhir, total tendik dan pendik yayasan berjumlah 137 orang (2018) meningkat menjadi 146 orang (2019), selanjutnya meningkat lagi menjadi 155 orang pada tahun 2020.

Perkembangan organisasi (Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar) jika dicermati berdasarkan perkembangan unsur peserta didik, riwayat tokoh pelopor dan personalia utama penyelenggara yayasan, serta pelaksana fungsi-fungsi top manajerial di yayasan dan di setiap jenjang satuan pendidikan sebagaimana di atas, dapat digambarkan (dianalogikan) seperti fase daur hidup manusia, yakni fase kelahiran, fase remaja, fase dewasa, dan fase kematangan, seperti dalam kehidupan manusia. Effendhie menyebutkan bahwa dalam fase kelahiran, organisasi belum memiliki struktur organisasi formal dan belum ada pendelegasian wewenang; Dalam fase remaja, organisasi mulai tumbuh dan berkembang dan lebih berorientasi pada pemenuhan dan harapan para pelanggan; Dalam fase

dewasa, organisasi telah mengalami perkembangan pesat dan mulai membutuhkan jumlah karyawan besar karena meningkatnya jenis-jenis pekerjaan yang harus ditangani; dan Dalam fase kematangan, perhatian utama organisasi adalah meningkatkan efisiensi dan keuntungan dengan memelihara kestabilan organisasi dan lingkungan kerja (Effendhie, 2021).

Selain mengalami evolusi, dalam masa perkembangannya yayasan juga mengalami dinamika stagnasi dan involusi pada beberapa aktivitasnya.

Indikasi terjadinya stagnasi dapat ditemukan melalui adanya "kemandegan" (program pernah dijalankan, tapi kemudian tidak ada kelanjutannya/berhenti), misalnya pada program moderenitas pengelolaan jenjang lembaga pendidikan, rintisan dan penyelenggaraan Akademi Kebidanan, kajian kitab turats (kitab kuning) dan pesantren, serta rencana menambah prodi dan alih bentuk dari sekolah tinggi (STAI Denpasar Bali) ke institut.

Sementara indikasi terjadinya involusi, dapat ditemukan melalui adanya "kemunduran" (program masih dijalankan, tapi output maupun outcome-nya menurun/mundur), misalnya pada program profesionalisme manajerial, pola regenerasi/periodisasi kepemimpinan pada setiap jenjang satuan pendidikan, dan kegiatan gabungan dari seluruh satuan pendidikan seperti; dalam penyelenggaraan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), Wisuda Bersama Raudlatul Athfal (RA), Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs), Madrasah Aliyah (MA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), serta program silaturahmi bulanan guru dan staf yayasan.

Menurut Maturitas Arnold L Gessel, perkembangan manusia bergerak maju melalui suatu urutan teratur, sedangkan Hurlock menyatakan bahwa perkembangan ada dua proses bertentangan yang terjadi secara serempak selama kehidupan, yaitu evolusi dan involusi. Oswald Kroh berkesimpulan kalau perkembangan itu sekiranya dapat digambarkan sebagai proses evolusi maka pada masa-masa kegoncangan itu evolusi tersebut berubah menjadi revolusi (Hurlock, 1991). Hidayati menyebutkan, organisasi senantiasa berjalan dengan tiga opsi, yakni; opsi maju (*evolusi*), *mandeg (stagnasi)*, atau mundur (*involusi*) (Hidayati, 2020).

Fenomena stagnasi dan involusi pada beberapa aktivitas dalam perkembangan organisasi ini jika dicermati secara teliti menunjukkan kemiripan. Terjadinya fenomena ini, cenderung lebih disebabkan oleh kekuasaan formal yang cukup tinggi pada pembina yayasan sebagai pola pendekatan dalam melakukan perubahan organisasi (pendekatan *unilateral power* pola dekrit). Misalnya dalam penyelenggaraan PHBI Maulid Nabi tahun 2014 sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar 2. Dok. PHBI Maulid Nabi tahun 2014, yang diikuti semua jenjang lembaga pendidikan (Delda, 2021).

Penyelenggaraan PHBI Maulid Nabi gabungan semua jenjang pada tahun 2014 sebagaimana pada gambar di atas merupakan salah satu bentuk mandat (amanat) yang melekat atau dekrit dari ketua badan pembina yayasan Almarhum H.A. Zaini Mustofa, yang harus diikuti oleh seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, bahkan juga melibatkan para wali murid/wali mahasiswa di lingkungan Yayasan Al-Ma'rif Denpasar.

Menurut Greiner sebagaimana dikutip Istianda, dalam unilateral power terdapat dekrit, yakni suatu pendekatan yang menunjukkan bahwa perubahan suatu organisasi dilakukan oleh seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu keputusan secara sepihak dan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya.

Kendala yang Dihadapi dan Solusi di Daerah Minoritas Muslim

Bagian ini terkait dengan kondisi internal dan eksternal yayasan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kendala terbesar yang dihadapi yayasan

diantaranya adalah; penyediaan lahan dan bangunan, persetujuan ijin dari lingkungan, serta kesiapan SDM yang profesional, *qualified*, dan kompeten.

Untuk mengatasi beberapa kendala tersebut, yayasan telah melakukan beberapa langkah solusi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Terhadap penyediaan lahan dan bangunan, dengan sewa kontrak lahan selama 25 tahun, dan topangan dana dari usaha yayasan untuk pembangunan gedung. Terhadap persetujuan ijin dari lingkungan, dengan pendekatan persuasif dan humanis secara intens kepada masyarakat sekitar maupun pejabat pemerintahan terkait. Sementara terhadap kesiapan SDM yang profesional, *qualified*, dan kompeten, dengan banyak meminta bantu tenaga ahli-tenaga ahli dari Jawa bahkan beberapa guru dan tenaga kependidikan juga banyak yang didatangkan dari Jawa.

Sebagaimana lazimnya sebuah organisasi, Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar juga menghadapi berbagai tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi yang merupakan penyebab organisasi harus dirubah. Menurut Harold sebagaimana dikutip Herawan, segi-segi yang dapat dirubah dalam organisasi meliputi perubahan struktur, teknologi dan orang.

Herawan menyebutkan, terdapat dua cara adaptasi yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu; 1) melalui perubahan internal, misalnya menyesuaikan struktur internal organisasi, pola kerja, perencanaan dan aspek internal lainnya, terhadap karakteristik lingkungan; dan 2) berusaha untuk menguasai dan mengubah kondisi lingkungan sehingga menguntungkan bagi organisasi. Juga, terdapat dua strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi untuk mengendalikan lingkungannya, yaitu: 1) menguasai terciptanya hubungan yang baik dengan elemen-elemen yang terpenting dari lingkungannya; dan 2) berusaha mengendalikan atau membentuk lingkungan agar tidak berbahaya dan bisa menguntungkan bagi organisasi (Herawan, 2007).

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan telaah terhadap deskripsi lokasi penelitian dapat disimpulkan adanya kesigapan serta kepatuhan Yayasan Al-Ma'ruf Denpasar terhadap UU dan PP tentang Badan Hukum Yayasan; Pembina yayasan menyadari betul disain

organisasi yayasan sebagai kultur yang berakidah *Ahlussunnah wal Jama'ah*; Yayasan berhasil memanfaatkan dukungan ulama, tokoh, dan pejabat terkait secara maksimal; dan Yayasan juga berhasil merespon lingkungan sekitar serta memanfaatkan peluang melakukan perubahan dengan cermat.

Berdasarkan telaah terhadap tiga indikator perkembangan organisasi dapat disimpulkan bahwa; dari indikator evolusi unsur data riwayat penyediaan lahan dan bangunan, legalitas hukum, penambahan jenjang satuan pendidikan, dan peserta didik menunjukkan adanya pertumbuhan serta perkembangan yayasan yang demikian pesat; Begitu pula unsur data riwayat tokoh pelopor dan personalia utama penyelenggara yayasan, serta pelaksana fungsi-fungsi top manajerial di yayasan dan di setiap jenjang satuan pendidikan telah menunjukkan meningkatnya penguatan dan penataan pengorganisasi, serta berjalannya pola regenerasi dalam organ yayasan, baik pada susunan badan pembina, badan pengurus, maupun badan pengawas.

Dari indikator stagnasi, ditemukan adanya "kemandegan" misalnya pada program modernitas pengelolaan jenjang lembaga pendidikan, rintisan dan penyelenggaraan Akademi Kebidanan, kajian kitab *turats* (kitab kuning) dan pesantren, serta rencana menambah prodi dan alih bentuk dari sekolah tinggi (STAI Denpasar Bali) ke institut.

Sementara dari indikator involusi, ditemukan adanya "kemunduran" misalnya pada program profesionalisme manajerial seperti rintisan program MI Plus yang terhenti, pola regenerasi kepemimpinan pada setiap jenjang dimana beberapa kepala jenjang telah menjabat dengan periode lebih dari 10 tahun, dan kegiatan gabungan (yayasan) seperti dalam penyelenggaraan PHBI, Wisuda Bersama RA-MI-MTs-MA-dan SMK, serta program silaturahmi bulanan guru dan staf yayasan yang diikuti oleh tenaga pendidik dan kependidikan dan peserta didik dari seluruh jenjang.

Berdasarkan telaah terhadap kondisi internal dan eksternal dapat disimpulkan, kendala terbesar yang dihadapi yayasan diantaranya; penyediaan lahan dan bangunan, persetujuan ijin lingkungan, serta kesiapan SDM yang profesional, *qualified*, dan kompeten.

V. BIBLIOGRAFI

- [1] BPS Provinsi Bali. 2021. *Provinsi Bali dalam Angka 2021: Bali Province in Figures 2021*. Denpasar: BPS Provinsi Bali, 2021
- [2] Dirjend Pendidikan Islam. 2006. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan. Jakarta: Departemen Agama RI (tidak diperjual belikan)
- [3] Effendhie, M. Organisasi Tata Laksana dan Lembaga Kearsipan. (Online), h. 1.8, (<http://repository.ut.ac.id/>, diakses tanggal 4 Juli 2021)
- [4] Farhana, Ismi. 2019. Peran Yayasan dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di MI Fatahillah Jakarta Selatan. *Skripsi*, (Online), (<https://repository.uinjkt.ac.id/>, diakses tanggal 4 Juni 2021)
- [5] Febriansyah, F., Daroini, A., & Widowati, W. (2019). The Role of Islamic Education In Student Organizations to Realize Human Resources In The Review of Higher Education Law Perspectives. *Al-Hayat: Journal Of Islamic Education*, 3(1), 61-67. doi:10.35723/ajie.v3i1.51
- [6] Hasbullah. 2017. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- [7] Herawan, Endang. 2007. *Hand Out Materi Program Perkuliahan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia
- [8] Hidayati, Tetra. 2020. *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*. Surabaya: PT Muara Karya
- [9] Hurlock, E. 1991. *Psikologi Perkembangan Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Jakarta: Erlangga
- [10] Ikhwan, A. (2014). Model Organisasi Ideal Bagi Perguruan Tinggi Islam di Indonesia. *EDUKASI : Jurnal Pendidikan Islam (e-Journal)*, 2(1), 401-411. Retrieved from <https://ejournal.staim-tulungagung.ac.id/index.php/edukasi/article/view/85>
- [11] Ikhwan, A. (2018). Penerapan Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Perspektif Islam. *Al-Hayat: Journal Of Islamic Education*, 2(1), 1 - 16. Retrieved from <https://alhayat.or.id/index.php/alhayat/article/view/19>
- [12] Khasanah, U. (2019). Contemporary Issues of Islamic Religious Education in The Scope of Delegate Vocational High School (SMK) Muhammadiyah. *Al-Hayat: Journal Of Islamic Education*, 3(2), 200-211. doi:10.35723/ajie.v3i2.81
- [13] Kemdikbud RI. KBBi Daring. (Online), (<https://kbbi.kemdikbud.go.id>, diakses tanggal 4 Juni 2021)
- [14] Kemenag RI. 2018. *Statistik Umat Beragama Setiap Provinsi di Indonesia tahun 2018*. (Online), (<https://data.kemenag.go.id>, diakses tanggal 4 Juni 2021)

- [15] Kemensesneg RI. *UU No. 28 tahun 2004 tentang Perubahan atas UU No. 16 tahun 2001 tentang Yayasan*
- [16] Kemensesneg RI. *PP No. 2 tahun 2013 tentang Perubahan atas PP No. 63 tahun 2008 tentang Pelaksanaan UU tentang Yayasan*
- [17] Lapadengan, Tirsa. 2015. Fungsi Yayasan sebagai Badan Hukum Pengelolaan Pendidikan. *Lex et Societatis*, (Online), Vol. 3 No. 1 (<https://ejournal.unsrat.ac.id/>, diakses tanggal 4 Juni 2021)
- [18] Mujib A., Mudzakkir J. 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media
- [19] Nata, A. 2019. *Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- [20] Rohman, A. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kinerja Guru Terhadap Mutu Proses Pembelajaran Madrasah Ibtidaiyah Negeri Bandar Lampung. *JIE (Journal Of Islamic Education)*, 6(2), 185-207. doi:10.52615/jie.v6i2.224
- [21] Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian al-Qur'an*. Jakarta: Lentera Hati
- [22] Sofjan, M. 2005. *Modul Universitas Terbuka: Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Karunika Universitas Terbuka
- [23] Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- [24] Sumarni. 2018. Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, (Online), Vol. 16 (2) (<https://jurnaledukasikemenag.org>, diakses tanggal 4 Juni 2021)
- [25] Suryabrata, S. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- [26] Utami, A.B. Wibowo, E. and Utami, S.S. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Profesionalisme terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 11 No. 1, pp. 108–120