



**PROSPEK MADRASAH SWASTA**  
**“ANALISIS PERAN DAN FUNGSI YAYASAN PENDIDIKAN”**  
*PROSPECTS OF PRIVATE MADRASAH*  
*“ANALYSIS OF THE ROLE AND FUNCTION OF EDUCATION FOUNDATION”*

**Imran Siregar**

*Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, Badan Litbang dan Diklat, Kementerian Agama RI*  
*email: imran.siregar56@yahoo.com*

---

Naskah Diterima: 14 Februari 2020; Direvisi: 24 September 2020; Disetujui: 15 Desember 2020

---

**Abstract**

*This paper is based on research results that describe the role and function of foundations in fostering madrasas. His findings indicate that the weakening of the role and function of foundations in fostering madrasas, especially in their control functions, results in the existence of madrasas that are unable to compete with educational institutions at the same level as their surroundings. The transfer of control functions by the foundation to a madrasah head indicates that the management process has not been fully developed as a collaborative process between the foundation, the head, and the madrasah committee. The government itself has only played a role at the level of administrative guidance for madrasah institutions and has not yet touched on the aspect of foundations as the owner of madrasah institutions. Therefore, steps are needed to increase the role of foundations in fostering madrasas through strengthening institutional management, strengthening human resources for teaching and education personnel as well as adequate infrastructure to drive the pace of madrasah institutional organization. Supported and strengthened by refreshing mutual agreement in carrying out the vision and mission of madrasah management to achieve shared goals. The knot point, among others, lies in the leadership of the foundation and the head of the madrasa which is strengthened by empowerment support by the government.*

**Keywords:** *Foundation; Madrasah; The role and function*

**Abstrak**

Tulisan ini bersumber dari hasil penelitian yang menggambarkan peran dan fungsi yayasan dalam membina madrasah. Temuannya menunjukkan bahwa dengan melemahnya peran dan fungsi yayasan dalam membina madrasah, khususnya pada fungsi pengendalian, berakibat pada eksistensi madrasah yang tidak mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan setingkat di sekitarnya. Penyerahan fungsi pengendalian oleh yayasan pada seorang kepala madrasah, mengindikasikan bahwa proses manajemen belum sepenuhnya dibangun sebagai suatu proses kerjasama antara yayasan, kepala dan komite madrasah. Pihak pemerintah sendiri baru berperan pada tataran pembinaan administratif kelembagaan madrasah dan belum menyentuh pada aspek yayasan sebagai pemilik kelembagaan madrasah. Oleh karena itu diperlukan langkah peningkatan peran yayasan dalam membina madrasah melalui penguatan manajemen kelembagaan, penguatan SDM tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta sarana prasarana yang memadai untuk menggerakkan lajunya organisasi kelembagaan madrasah. Didukung dan diperkuat dengan penyegaran kembali kesepakatan bersama dalam mengemban visi misi pengelolaan madrasah untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan. Titik simpulnya antara lain ada pada kepemimpinan yayasan dan kepala madrasah yang diperkuat dengan dukungan pemberdayaan oleh pemerintah.

**Kata kunci:** Madrasah; Peran dan fungsi; Yayasan

## PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan tidaklah mungkin kalau hanya ditangani oleh pemerintah saja, haruslah melibatkan dan bersinergi dengan masyarakat serta keluarga yang dikenal dengan istilah *tri pusat pendidikan*. Pelibatan masyarakat dalam pendidikan seperti termaktub dalam pasal delapan undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, dirumuskan sebagai proses keterlibatan/partisipasi seseorang atau kelompok orang baik pada tataran perencanaan, pelaksanaan, penilaian, pemanfaatan hasil, pertanggung-jawaban, serta pengembangan sub-sistem lainnya pada bidang pendidikan. Partisipasi tersebut merupakan hal mutlak, karena masyarakat merupakan stakeholder yang pertama dan utama dalam proses pendidikan. Hal ini berarti menurut HAR Tilaar (2002: 27) proses pendidikan, tujuan pendidikan, dan sarana pendidikan termasuk mutu pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah dan masyarakat.

Bentuk partisipasi masyarakat dalam pendidikan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 1992, pasal 4, meliputi; 1) Bantuan tenaga ahli; 2) Pengadaan dana dan pemberian bantuan berupa wakaf, hibah, pinjaman, *Pendirian dan penyelenggaraan pendidikan melalui jalur pendidikan sekolah atau jalur pendidikan luar sekolah di semua jenjang pendidikan*, kecuali pendidikan kedinasan; 3) Pengadaan dan pemberian tenaga pendidikan; 4) Pemberian beasiswa dan bentuk-bentuk lain yang sejenis; 5) Pengadaan dan penyelenggaraan program pendidikan yang belum diadakan atau diselenggarakan pemerintah; 6) Pengadaan dan pemberian bantuan buku pelajaran dan peralatan pendidikan untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar; 7) Pemberian kesempatan untuk magang dan atau latihan bekerja pada anak; 8) Pengadaan dan pemberian bantuan ruangan, gedung dan tanah untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar; 9) Pemberian pelatihan manajemen bagi penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan pendidikan nasional; 10) Pemberian bantuan berupa pemikiran dan pertimbangan yang berkenaan dengan penentuan kebijaksanaan dan atau penyelenggaraan pengembangan pendidikan; dan 11) Pemberian bantuan dan pelaksanaan

kerjasama dalam kegiatan penelitian dan pengembangan pendidikan.

Wujud konkrit partisipasi masyarakat tersebut salah satunya adalah melalui penyelenggaraan “madrasah swasta” di bawah nama yayasan pengelola. Sejak pendirian, pembangunan gedung dengan segala kelengkapannya, ketenagaan dan proses penyelenggaraan pendidikannya hingga pengawasannya dilakukan oleh dan partisipasi masyarakat melalui yayasan. Keberadaan dukungan masyarakat tersebut disatu sisi menjadi kekuatan sehingga madrasah tetap eksis sampai sekarang. Namun disisi lain, karena lemahnya kondisi sosial ekonomi masyarakat pendukung madrasah, menjadikan madrasah kurang dapat berkembang (Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan, 2010). Implikasinya kemudian adalah rendahnya indeks kualitas pembangunan madrasah, lebih spesifik lagi jika dilihat dari aspek keterpenuhan delapan standar nasional pendidikan. Hingga kini, menurut data Kementerian Agama tahun 2016-2017, total jumlah madrasah 49.337 (tidak termasuk Raudhatul Athfal), sekitar 92,1 % (45.451) adalah madrasah swasta. Hanya 7,9 % (3.886) saja yang merupakan Madrasah Negeri.

Beberapa penelitian Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan (2010) menunjukkan bahwa masih banyak madrasah yang memiliki mutu rendah, diantaranya hasil penelitian tentang *Indeks Pembangunan Madrasah* menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan masuk kategori kurang memenuhi dengan tingkat keterpenuhan 55%. Penelitian lainnya, tentang Pelayanan Pendidikan Agama dan Keagamaan di wilayah perbatasan dan penelitian madrasah di daerah minoritas keagamaan menunjukkan bahwa kondisi madrasah swasta (Madrasah Ibtidaiyah, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah) memiliki kondisi yang memprihatinkan. Faktor yang menjadi penyebabnya antara lain belum terpenuhinya standar sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan dan rendahnya mutu *output*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa capaian indeks madrasah negeri pada tiga komponen standar yaitu standar sarana prasarana Madrasah Aliyah Negeri (MAN) sebesar sebesar 81.95% dan Madrasah Aliyah

Swasta (MAS) sebesar 50,15%. Capaian standar pendidik dan tenaga kependidikan MAN sebesar 71,97% dan MAS 56,68% dan capaian standar output peserta didik pada MAN sebesar 38,09% dan MAS sebesar 28,44%

Salah satu diantara penyebab rendahnya output tersebut adalah akibat dari rendahnya daya dukung yayasan dalam pengelolaan madrasah. Merujuk Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2015-2019, belum menyentuh pembinaan yayasan sebagai pengelola madrasah swasta. Hal yang sama juga terjadi pada Peraturan Menteri Agama yang secara khusus menyangkut pemberdayaan yayasan dalam mengelola madrasah belum nampak. Jika ini dibiarkan, madrasah swasta akan sulit meningkatkan output pendidikannya, khususnya madrasah yang dikelola yayasan mandiri (Herlina, 2014).

Indikasi rendahnya indeks kualitas madrasah swasta terletak pada bidang pengelolaan, kualitas dan kuantitas sarana prasarana, pendidik dan tenaga kependidikan dan pembiayaan yang tidak menentu, yang ujungnya berpengaruh pada rendahnya kualitas *output* siswa. Rendahnya kualitas madrasah swasta ini disebabkan karena kualitas yayasan yang belum menggunakan prinsip-prinsip manajemen profesional dalam memilih sumber daya dan lebih dominan berdasarkan hubungan “kedekatan” dan bukan kompetensi. Pada sisi lain, kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan yayasan pendidikan belum tampak. Meski disadari yayasan memiliki posisi strategis dan kontribusi penting yang menentukan maju mundurnya madrasah swasta (Tanjung, 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut dipilihlah Madrasah Aliyah Swasta (MAS) Masyitoh Yogyakarta, dengan pertimbangan MAS Masyitoh adalah MAS yang dikelola oleh yayasan yang tidak berafiliasi dengan ormas tertentu dan tidak berada di bawah yayasan Pondok Pesantren, sesuai kriteria yang telah ditetapkan. Di usianya yang 39 tahun, madrasah ini kalah bersaing dengan madrasah dan sekolah setingkat di sekitarnya.

Masalahnya adalah bagaimana peran dan fungsi yang dilakukan oleh yayasan dalam membina Madrasah Aliyah Masyitoh selama ini dan bagaimana dinamikanya. Tujuannya adalah

untuk mengetahui peran dan fungsi apa saja yang telah dilakukan yayasan dalam membina Madrasah Aliyah Masyitoh. Hasilnya tentu sangat berguna untuk dijadikan sebagai bahan perbandingan bagi para pembuat kebijakan pendidikan, dan khusus bagi yayasan pengelola pendidikan sebagai masukan bagi peningkatan kerjanya (Saputra, 2012).

## KAJIAN TEORI

Yayasan yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah suatu badan hukum yang dibentuk dengan merujuk pada UU Nomor 28 Tahun 2004 pasal 1 ayat 1, badan hukum yang bergerak untuk tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan. Dalam usaha mencapai tujuannya yayasan memiliki status dan kedudukan sebagai badan hukum yang membawahi sekolah, pemilik modal dan kekayaan sekolah, pemilik kepentingan (visi) penyelenggaraan pendidikan dan penanggung jawab penyelenggaraan sekolah (Fathoni, 2006). Dengan status kedudukannya tersebut yayasan berfungsi menyelenggarakan lembaga pendidikan, menetapkan visi, orientasi, platform program dan kebijakan sekolah, menyeleksi, mengangkat dan memberhentikan tenaga pengelola sekolah, menyediakan sarana, prasarana dan pembiayaan sekolah, memberikan pertimbangan dan persetujuan terhadap rencana program pengelolaan sekolah, mengesahkan program dan anggaran sekolah, mengawasi dan mengendalikan proses pengelolaan sekolah, menilai kinerja dan tanggung jawab pengelola sekolah, memutuskan batas-batas kerja sama sekolah dengan pihak luar, bertanggung jawab atas kepengurusan, kepentingan dan tujuan yayasan, bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan unit-unit yayasan dan menanggung kerugian unit kegiatan yang disetujui oleh yayasan kepada pihak ketiga.

Dalam konteks peran dan fungsinya, yayasan mengangkat dan menetapkan kepala sekolah sebagai pimpinan yang diberi tugas untuk menjalankan proses persekolahan/permadrassahan (Permendiknas Nomor. 13 Tahun 2007). Ia memiliki status dan kedudukan sebagai wakil yayasan dalam mengelola unit kerja yayasan dan sekaligus sebagai manajer pelaksana pengelolaan sekolah dengan

hubungan yang bersifat instruksional (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Sebagai wakil yayasan di madrasah, kepala madrasah menjadi manajer, pemimpin, pendidik, administrator, supervisor, inovator dan motivator. Kepala madrasah berfungsi untuk memimpin pengelolaan sekolah, merencanakan program dan anggaran sekolah berdasarkan Rencana Kerja Sekolah/Madrasah (RKS/M). RKS/M terdiri dari Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kerja Tahunan (RKT), mengorganisir tenaga guru dan pegawai, mengendalikan pelaksanaan program dan anggaran sekolah, mengevaluasi pelaksanaan program dan realisasi anggaran sekolah, melaksanakan tugas kedinasan dengan instansi terkait, mengkomunikasikan program dan kebijakan sekolah dengan wali murid, komite sekolah dan masyarakat, melaporkan kondisi, perkembangan, proses dan hasil pelaksanaan program sekolah kepada pengurus yayasan dan komite sekolah dan mempertanggungjawabkan kondisi, perkembangan, proses dan hasil pelaksanaan program sekolah kepada pengurus yayasan (Creswell, 2014).

Komite madrasah adalah mitra koordinatif dengan madrasah yang berperan sebagai pemberi pertimbangan dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di madrasah, pendukung, baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah, pengontrol dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di madrasah dan mediator antara pemerintah (eksekutif) dengan masyarakat di satuan madrasah.

Sebagai mitra madrasah komite mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/organisasi/dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat, memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah mengenai kebijakan dan program pendidikan, rencana anggaran

pendidikan dan belanja madrasah (RAPBM) (Dahlan, 2017).

Selain itu juga membantu menyusun kriteria kinerja satuan pendidikan madrasah, kriteria tenaga kependidikan, kriteria fasilitas pendidikan dan hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan. Kemudian yang tak kalah pentingnya adalah mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan, menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan disatuan pendidikan, melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. (Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 044/U/2002).

Hubungan sinergi antara ketiga unsur tersebut menjadi salah satu penentu keberhasilan dalam pengelolaan Yayasan Pendidikan. Ketiganya haruslah berperan sesuai tugas dan fungsi masing-masing sesuai dengan yang diharapkan dan tidak ada pihak yang merasa memiliki peran berlebih dibandingkan pihak lainnya yang berakibat pada disharmonisasi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan Pendidikan (Rohmana, 2018).

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan lokus yayasan Masyitoh yang menyelenggarakan pendidikan madrasah Aliyah Masyitoh Yogyakarta, dengan memerankan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data dan informasi. Menurut Sugiyono (2008) dalam penelitian kualitatif, posisi peneliti menjadi instrumen kunci. Sebagai instrumen kunci peneliti harus menyadari kehadirannya dalam seluruh proses penelitian, karena peneliti merupakan perencana, pelaksana, pengumpul data, dan pada akhirnya sekaligus pelapor penelitiannya (Moleong, 2008).

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengurus yayasan, kepala sekolah, komite dan Guru sebagai informan kunci, dilengkapi dengan kajian dokumen dan pengamatan terhadap suasana keseharian di lingkungan madrasah. Data selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis

kualitatif yang dilakukan dengan pengkajian data atau informasi secara menyeluruh sambil mengecek kembali keabsahan data dan kemudian membuat deskripsi hasil penelitian. Penelitian dilaksanakan sejak bulan Januari-Oktober 2017, selama rentang waktu sepuluh bulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Yayasan Masyitoh bermula dari keprihatinan seorang mahasiswa bernama Ahmad Sidik Dimiyati pada perkembangan sosial kemasyarakatan sehari-hari di Yogyakarta, yang kemudian menggugah semangat pengabdianya untuk ikut memikirkan dan bahkan membantu menanganinya, khususnya pada bidang dakwah keagamaan dan sosial kemasyarakatan serta bidang kependidikan nonformal. Bersama ibu Sjurifah Tadjwid, seorang pedagang dan Abdul Rahman Asrof seorang partikelir, keprihatinan tersebut diwujudkan pada 9 Januari 1964 dan secara resmi didirikan yayasan Masyitoh (Akta Notaris Raden Mas Wiranto No. 4 tahun 1964) dengan misi utama kegiatan dakwah keagamaan dan sosial kemasyarakatan serta bidang pendidikan nonformal. Pelindung yayasan terdiri M. Djamhari, M. Tolchah Mansyur, dan Nyai H.A Musaddad. Sementara penasehat Yayasan adalah K.H Cholil, Fadlan AGN, A. Busyairi dan Nyonya Sunarjo (Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1994, 1994).

Yayasan Masyitoh berazaskan pada Ketuhanan yang Maha Esa, perikemanusiaan dan sosial. Adapun tujuan yayasan adalah untuk menegakkan dan memperdalam agama Islam berhaluan *Ahlus Sunnah wal Jama'ah*. Mempertinggi moral akhlakul karimah dengan keperibadian bangsa Indonesia. Memelihara atau mendidik dan menolong orang-orang fakir miskin, wanita tunasusila, anak-anak yatim dan lain sebagainya. Sejalan dengan tujuan yayasan yang berhaluan ahli *sunnah wal jama'ah* tersebut yang dipertegas lagi pada teks pasal 12 akta notaris Raden Mas Wiranto No. 4 tahun 1964, yang berbunyi “jika setelah diadakan likwidasi masih ada sisa-sisa milik kekayaan, maka sisa-sisa itu akan diberikan kepada Muslimat NU Cabang Kotapraja Yogyakarta”, telah menggambarkan suasana psikologis keorganisasian para pendiri yayasan ketika

yayasan Masyitoh secara resmi berdiri dan memulai kiprahnya dalam pengembangan masyarakat di Yogyakarta. Kalimat yang digunakan pada pasal tersebut mengindikasikan, selain indikasi nama-nama tokoh barisan penasihat, yayasan Masyitoh adalah yayasan yang digagas dan didirikan oleh mereka yang kemudian hari menjadi tokoh-tokoh NU. Untuk menyebut sebagian dari mereka diantaranya adalah Tolchah Mansyur dan Ny. H. A. Musaddad. Kendati demikian yayasan ini tidak malabelkan nama organisasi keagamaan para pendirinya mengiringi dibelakang nama madrasah yang dikelolanya (Prayitno, 2000).

Dalam perkembangan selanjutnya, yayasan Masyitoh tetap tidak menunjukkan keberpihakan dan kepengantuan faham keagamaan tertentu. Berbagai latar belakang organisasi keagamaan pengurus yang ikut terlibat dalam berbagai proses kegiatan yayasan, baik di lingkungan madrasah maupun di lingkungan usaha sosial lain yang dikelolanya. Di lingkungan MAS Masyitoh misalnya, terdapat beberapa organisasi yang melatari para tenaga pendidiknya, katakanlah seperti Muhammadiyah, NU dan lainnya. Prinsip Masyitoh adalah mempersilahkan mereka dengan organisasinya, tetapi mereka tidak diperbolehkan menunjukkan atau bahkan mengajak orang lain di lingkungan MAS untuk mengikuti faham organisasi keagamaan yang diikutinya tersebut. Khusus bagi para tenaga pendidik mata pelajaran agama disarankan untuk menyampaikan materi pendidikan agama dengan cara yang bijak yaitu dengan prinsip saling menghargai dalam perbedaan.

## Posisi Madrasah Era Kelahiran Yayasan Masyitoh

Pada dekade tahun 70-an, saat dimana yayasan hendak mendirikan madrasah, pemerintah Orde Baru tengah memikirkan kemungkinan mengintegrasikan madrasah ke dalam Sistem Pendidikan Nasional. Usaha tersebut dimaksudkan untuk memperkuat struktur madrasah, kurikulum dan jenjangnya, sehingga lulusannya dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi di sekolah-sekolah yang dikelola oleh Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau dapat berpindah dari madrasah ke sekolah yang

setingkat dilingkungan Depdikbud dan sebaliknya. Kebijakan tersebut diwujudkan dalam Surat Keputusan Bersama (SKB) Tiga Menteri, yakni: Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri tahun 1975 tentang Peningkatan Mutu Pendidikan pada Madrasah.

SKB tersebut berlaku untuk madrasah pada semua jenjang baik negeri maupun swasta, madrasah di lingkungan pondok pesantren maupun di luar pondok pesantren. Di antara tujuannya adalah, pertama ijazah madrasah dapat mempunyai nilai yang sama dengan ijazah sekolah umum. Kedua, lulusan madrasah dapat melanjutkan ke sekolah umum setingkat lebih tinggi. Ketiga, siswa madrasah dapat pindah ke sekolah umum yang sama tingkatannya. Dengan adanya keputusan bersama tersebut, maka posisi madrasah setara dengan sekolah-sekolah umum yang dikelola oleh Depdikbud (Van Batavia, 2007).

Mengiringi kebijakan tersebut, pemerintah melalui Departemen Agama menyusun kurikulum madrasah tahun 1975 dengan perbandingan bobot materi pelajaran 70% mata pelajaran umum dan 30% mata pelajaran agama. Dengan perbandingan tersebut, madrasah memberikan materi mata pelajaran umum 100% dan 30% mata pelajaran agama yang sekaligus menjadi nilai lebih madrasah dibandingkan sekolah umum. Karena selain mempunyai standar pengetahuan umum yang sama, siswa madrasah mempunyai nilai plus, yaitu materi pelajaran agama yang lebih banyak bobotnya. Disinilah titik awal makin kokohnya posisi dan eksistensi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam yang setara dengan sekolah umum yang dikelola oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Yayasan Masyitoh dengan jeli memanfaatkan perkembangan tersebut dengan mendirikan MA dan M.Ts Masyitoh pada 20 September 1978. Kemudian hari, dengan lahirnya UUSPN No. 20 Tahun 1989, dan UU Sisdiknas Nomor 20 tahun 2003 makin mengukuhkan posisi strategis madrasah dalam sistem pendidikan nasional.

### **Perkembangan Yayasan Masyitoh**

Dalam usia 39 tahun, Yayasan Masyitoh telah mengalami pasang surut sejalan dengan sejarah perkembangan pendidikan di Indonesia

khususnya perkembangan pendidikan agama dan keagamaan. maupun perkembangan pemikiran keagamaan para pendirinya. Dinamika tersebut seperti tampak pada perubahan akta pendirian yayasan (Handayani, 2017).

Pada priode awal berdirinya 9 Januari 1964-23 Mei 1981 kegiatan Yayasan Masyitoh (dalam akte tertulis "MASJITOH") bergerak di bidang sosial, pendidikan agama dan penampungan dan pemberdayaan lansia yang masih produktif dibawah pimpinan Nj. Sjurifah Tadjwid sesuai dengan akta Yayasan nomor: 4 tahun 1964. Madrasah Aliyah berdiri pada era kepemimpinan Nj. Sjurifah Tadjwid.

Pada era berikutnya 23 Mei 1981-30 Maret 2001, dilakukan lagi penyempurnaan akta pendirian yayasan berdasarkan akta nomor: 123 tertanggal 23 Mei 1981, yaitu perubahan pada pasal 4, 5, 6 dan 7, tentang tujuan pendirian yayasan, program yayasan dan kepengurusan yayasan yang lebih fokus pada aktifitas sosial.

Perubahan berikutnya adalah berdasarkan akta nomor: 11 tahun 1995, tertanggal 6 April 1995 Yayasan Masyitoh berubah nama menjadi Yayasan Ar-Rahmah Yogyakarta. Berdasarkan akta ini, selain terdapat perubahan nama juga perubahan kepengurusan menjadi Ahmad Shidiq Dimiyati, duduk sebagai ketua umum yayasan. Akta ini kemudian disempurnakan lagi dengan akta nomor 24, tertanggal 23 Juni 1995, perihal nama-nama pendiri yayasan (dalam akta sebelumnya hanya terdapat nama-nama pengurus yayasan dan tidak menyebut nama-nama pendiri yayasan). Perubahan ini dengan memasukkan nama-nama pendiri sebagai berikut: Ahmad Shidiq Dimiyati (pensiunan PNS), Moh. Cholil AP (PNS), Soim WR, SH (PNS), Prof. Dr. Syamsul Hadi (dosen UGM), Sudariah (PNS), Siti Rochani (Guru), Hj. Arfiyah (swasta), dan Dra. Fitriyah (PNS). Priode ini berlangsung hingga perubahan berikutnya tanggal 30 Maret 2001.

Pada era 30 Maret 2001-20 Maret 2015, berdasarkan akta nomor: 42 tanggal 30 Maret 2001 tentang perubahan anggaran dasar yayasan Masyitoh (Ny. Syurifah Tadjwid dan Abdul Rachman Asrof, telah meninggal dunia) tinggal Achmad Sidiq Dimiyati pendiri yang masih tersisa, kepemimpinan yayasan

diserahkan pada ibu Hj. Arfiyah AS/isteri dari bapak Ahmad Sidik Dimiyati, Dra. Hj Sudariyah, wakil ketua, Dra. Hj. Siti Rohani, sekretaris dan Dra. Hj. Fithriyah/bendahara. Kegiatannya meliputi kegiatan dakwah keagamaan, sosial kemasyarakatan, mengembangkan kegiatan kependidikan keagamaan (MA dan MTs), mendirikan asrama putri dan rumah yatim piatu.

Periode berikutnya, 20 Maret 2015-sekarang: masa kebangkitan. Periode ini dipimpin oleh Ahmad Syahroni/trainer komputer, bisnis online, alumni ekonomi UII dan Syari'ah UIN Suka, putra angkat dari A. Sidiq Dimiyati dan ibu Hj. Arfiyah AS/ketua periode sebelumnya. Badan Pengawas/ketua Dra. Siti Rochani, MA, Arief Nugraha, SH/ketua I dan Ny. Farikha Lisnawati, AMD/sekretaris. Misi utama menggalang dana hibah personal. Kegiatannya meneruskan kegiatan yang telah dirintis oleh kepengurusan terdahulu terutama bidang pendidikan keagamaan (MA dan MTs) karena bagian dari upaya mencerdaskan generasi muda yang berkarakter Islam, kegiatan da'wah keagamaan, dan kegiatan sosial kemasyarakatan (Stavropoulou & Stroubouki, 2014).

Dengan demikian, periode terakhir ini akan lebih fokus pada pengembangan pendidikan formal setelah dalam kurun waktu 39 tahun Yayasan Masyitoh, lebih fokus bidang sosial lainnya. Pada perkembangan sejarahnya nampak bahwa hubungan kekeluargaan dan kedekatan menjadi bagian tak terpisahkan dari sejarah perkembangan kepengurusan yayasan ini.

### **Peran Yayasan**

Berdasarkan UU Nomor 28 tahun 2004 peran dan fungsi yayasan pendidikan ada lima hal yaitu sebagai penyelenggara dan penanggung jawab sekolah secara hukum; penentu visi, orientasi, platform program dan kebijakan dasar sekolah; pemberi mandat dan tanggung jawab pengelola sekolah; penyedia sarana, prasarana dan pembiayaan sekolah serta; pengendali madrasah. Tampak bahwa fungsi keempat menyangkut pengadaan sarana prasarana dan pembiayaan sekolah belum maksimal, indikatornya tampak pada sarana prasarana yang terbatas di madrasah serta

pembiayaan yang juga sangat terbatas. Sementara fungsi pertama, kedua dan ketiga secara terbatas relatif telah berjalan dengan baik (Prayitno, 2000).

Adapun fungsi kelima sebagai pengendali masih perlu ditingkatkan mengingat kompleksitas permasalahan di dalamnya. Antara lain munculnya perbedaan pendapat antar pengurus karena latar belakang organisasi yang terbawa dalam pengelolaan yayasan dan madrasah. Ketika salah satu pimpinan yayasan dipegang oleh salah satu pengurus ormas tertentu membawa konsen organisasinya dalam pengelolaan yayasan mulai tampak adanya gejolak dan penentangan terhadap perubahan arah misi yayasan. Dampaknya kemudian adalah disharmonisasi hubungan antar pengurus yayasan maupun antara yayasan dengan madrasah.

Rentetannya kemudian terjadi pada dua kepala madrasah dilingkungan M.Ts dan MA yayasan Masyitoh (2005), salah satu diantaranya dianggap melanggar AD&ART karena berkoordinasi dan melaporkan kegiatannya kepada salah seorang individu pengurus yayasan, dan bukan kepada ketua yayasan (sebagaimana diatur dalam AD&ART yayasan). Tindakan tersebut bertentangan dengan AD/ART dan Permendiknas Nomor 13/2007 khususnya klausul yang menegaskan bahwa kepala madrasah memper-tanggungjawabkan kondisi, perkembangan, proses dan hasil pelaksanaan program sekolah kepada pengurus yayasan (Kemenag, 2012). Klausul tersebut jelas menunjukkan pertanggungjawaban ditujukan hanya kepada pengurus yayasan dan bukan kepada salah satu individu pengurus yayasan. Menurut Sumarni Pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh kepala madrasah perlu dimonitor agar jika ada masalah atau konflik yang muncul segera diketahui dan ditindak lanjuti sehingga permasalahan tidak berkelanjutan. Tidak bisa dipungkiri bahwa dalam suatu organisasi, masalah atau konflik pasti ada, baik skala kecil maupun besar (Sumarni: 2018).

Diinternal madrasah juga muncul masalah bernuansa faham keagamaan, ketika kepala madrasah pada periode 2012 membawa misi organisasi pribadinya dalam kegiatan sehari-hari di madrasah yang mengakibatkan

timbulnya kesalahfahaman antar warga madrasah yang ujungnya membuat kegaduhan dan suasana internal yang kurang kondusif.

Jika merujuk pada UU Nomor 28 tahun 2004 yayasan berperan dan berfungsi sebagai pengendali madrasah, tampak bahwa fungsi tersebut belum berjalan sebagaimana mestinya. Fungsi pengendalian yang menjadi wewenang Yayasan belum terlaksana yang mengakibatkan munculnya gejolak internal di madrasah.

### Dinamika Madrasah

Dengan mengusung visi “Unggul, Mandiri, dan Islami (UMI)” dan misi untuk 1). menciptakan Madrasah yang unggul dalam mempersiapkan peserta didik dalam menyambut masa depan. 2). mempersiapkan peserta didik dengan keterampilan yang dapat digunakan sebagai bekal hidup mandiri. 3). Dan membekali peserta didik menjadi manusia berilmu, bertaqwa dan ber *akhlakul karimah* yang Islami, madrasah ini bercita-cita menerapkan prinsip “*Education with Heart*” yaitu mendidik dengan hati dan cinta serta memahami anak dengan segala karakter dan kekurangannya. MA Masyitoh memadukan pendidikan umum, agama, karakter dan sosial budaya dengan kemasan yang tepat guna, tanpa meninggalkan akar budaya lokal yang arif dan sarat karakter.

Pada awal berdirinya madrasah ini menempati gedung MAN 2 Yogyakarta pada sore hari (1978-1995). Input siswanya berasal dari calon *input* siswa yang tidak tertampung di MAN 2. Pada periode ini MAS Masyitoh cukup tampak perkembangannya. Posisi yang demikian membawa berkah bagi pengelola MAS Masyitoh dalam mencari input siswa. Karena MAS Masyitoh ketika itu, dikesankan sebagai MAN 2 kelas sore. Hampir tidak tampak perbedaannya karena tempat dan tenaga pengajar maupun fasilitas pendidikan dan perangkat yang lainnya menggunakan inventaris milik MAN 2 Yogyakarta (RI, 2003).

Pada periode kedua (1995-2005), muncul kebijakan pemerintah yang melarang penggunaan fasilitas lembaga pemerintah untuk kepentingan pihak swasta. Posisi MAS Masyitoh terdampak oleh kebijakan tersebut dan harus pindah dari lokasi MAN 2. Pada tahun ajaran 2003-2004 MAS Masyitoh secara

resmi pindah dari gedung dan lokasi MAN 2 ke salah satu gedung milik keluarga H. AR Dimiyati di atas lahan 1500 m<sup>2</sup> di Gamping Kidul Sleman Yogyakarta (kini dikenal dengan Madrasah Masyitoh). Sertifikat lahan tersebut ketika itu masih menggunakan nama-nama pribadi keluarga yayasan dan barulah pada tahun 2012 lahan tersebut disertifikatkan dan balik nama atas nama yayasan Masyitoh yang menaungi madrasah Masyitoh.

Sejak kepindahan tersebutlah, muncul satu persatu persoalan yang tampaknya kurang mendapat antisipasi dari pihak yayasan. Baik Yayasan Masyitoh maupun pengelola MAS dan para guru nampaknya tidak siap menghadapi kepindahan tersebut. Jika sebelumnya input siswa MAS Masyitoh seperti “*given*” dari calon *input* siswa yang tidak tertampung di MAN 2, di lokasi yang baru seperti mulai merintis kembali nyaris dari nol. Sejumlah siswa memilih mutasi ke sekolah lain dengan berbagai alasan dan sebagian besar guru memilih tidak aktif mengajar di tempat baru, membuat madrasah mengalami kendala internal yang tidak mudah diselesaikan. Otomatis roda organisasi madrasah terkendala dari berbagai aspeknya (Tanjung, 2017).

Pada periode kepemimpinan tahun 2005-2012 kendala-kendala tersebut juga belum menemukan solusi yang mujarab. Kepala madrasah menjadi andalan utama yayasan dalam menggerakkan madrasah dengan kompleksitas permasalahannya dan dukungan serta peran yayasan yang belum maksimal dan seakan enggan mendukung MAS, membuat kepemimpinan MAS menemui kesulitan. MAS Masyitoh nyaris tutup karena animo calon siswa yang hampir tidak ada. Total jumlah siswa saat itu dari kelas X-XII hanya 20 orang yang aktif dari total 31 siswa. Pada tahun ajaran 2012-2013, di bawah kepengurusan Yayasan yang baru yang diketuai oleh Syahroni, dilakukan penyegaran kepala madrasah.

Kepala madrasah yang baru ini menerima estafet kepemimpinan madrasah yang nyaris tutup, karena jumlah siswa yang minim, guru-guru yang belum dibayarkan gajinya, tunggakan sumbangan operasional pendidikan yang bersumber dari orangtua siswa dan dana BOS yang sangat tidak memadai karena dihitung berdasarkan jumlah ril siswa di madrasah.



Kehadiran kepala madrasah yang baru ini diharapkan dapat menemukan solusi mengatasi berbagai persoalan yang dihadapi internal madrasah.

Diawali dengan upaya pembenahan dari dalam dengan memperbaiki citra MA, antara lain melalui rekrutmen guru yang mau diajak berjuang dan beramal, mengangkat tenaga administrasi yang mampu menggerakkan dan menyelesaikan berbagai hal terkait administrasi, dan memaksimalkan sistem sosialisasi madrasah dan rekrutmen calon peserta didik dengan sistem jemput bola. Semua komponen madrasah diaktifkan untuk mencari *input* siswa. Calon siswa ditawarkan berbagai kemudahan antara lain membebaskan biaya pendidikan selama tiga tahun bagi lulusan MTs Masyitoh; bagi calon siswa yang tinggal dan berdomisili di Gamping Kidul sekitar madrasah; bagi calon siswa pemilik kartu KPS, KPH, KIP dan KMS; bagi calon siswa baru yang berasal dari Pondok Pesantren dan Panti Asuhan; dan semua calon siswa dari anak guru dan karyawan serta orang lain yang menjadi tanggungannya gratis biaya pendidikan selama tiga tahun. Sementara bagi siswa reguler, di luar kriteria tersebut tersebut, diberikan SPP gratis selama kelas X. Strategi ini ternyata cukup membuahkan hasil setelah dua atau tiga tahun kemudian dengan adanya penambahan jumlah siswa.

Jumlah guru yang terdaftar sebanyak 17 orang (S2 sebanyak 3 orang dan S1 ada 14 orang, 11 memiliki latar pendidikan keguruan dan 6 orang lainnya non keguruan). Hanya 1 orang PNS yaitu kepala madrasah yang diperbantukan. Khusus untuk guru agama, seleksi langsung ditangani dan dikendalikan oleh pihak yayasan untuk meminimalisir timbulnya gejolak di madrasah akibat dari berbagai macam faham keagamaan yang dibawa oleh tenaga pendidik. Sejak tahun 2007/2008 hingga sekarang telah dikeluarkan sebanyak tiga orang guru, karena mengajarkan faham keagamaan tertentu yang bertentangan dengan kesepakatan bahwa guru tidak boleh membawa faham keagamaannya secara pribadi (Djaali & Muljono, 2008). Khusus guru pendidikan agama wajib memosisikan berbagai faham keagamaan dalam pembelajaran kepada seluruh siswa.

Dengan status akreditasi “B” proses pembelajaran berlangsung di dalam 3 ruang kelas yang terdiri dari 2 ruang kelas ukuran 7x8, satu diantaranya dalam keadaan rusak ringan, satu ruang kelas lainnya ukuran 3x5 semuanya dibangun tahun 2001 dan belum pernah mendapat rehab. Juga terdapat satu ruang kepala madrasah, ruang guru, laboratorium komputer, laboratorium biologi, ruang perpustakaan, ruang keterampilan, toilet siswa (4 dalam keadaan rusak), dan toilet guru (1), kantin (1) dan ruang OSIS (1).

Madrasah ini nyaris sepenuhnya mengandalkan dana BOS, tidak memungut biaya dari orang tua siswa (gratis), karena umumnya siswa berasal dari masyarakat kurang mampu. Dengan menggratiskan biaya pendidikan dari orang tua siswa, jumlah siswa secara perlahan mulai bertambah dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Sejak sepuluh tahun terakhir jumlah *input* siswa sangat dinamis, tahun 2009/2010 mendapat 8 siswa baru, 2013/2014 mendapat 7 siswa baru dan tahun 2014/2015 mendapat 9 siswa baru. Jumlah total siswa terendah pada tahun 2011/2012, hanya 31 orang atau rata-rata 10 siswa setiap kelasnya. Tahun 2015/2016 jumlah siswa baru 32 orang kelas X, tahun 2016/2017 mendapat 30 siswa kelas X dan tahun terakhir 2017/2018 mendapat 34 siswa baru. Secara kuantitatif jumlah tersebut menunjukkan adanya kemajuan.

Adapun capaian hasil belajar berdasar nilai UN siswa tahun 2016-2017, dari 9 orang siswa kelas XII yang ikut UN, hanya 7 orang sampai lulus dan menjadi alumni. Sementara nilai akhir ujian madrasah masih terdapat nilai di bawah batas KKM. Sementara gambaran umum alumninya lima tahun terakhir menunjukkan, rata-rata terdapat dua orang alumni yang melanjutkan ke PTN seperti UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UNSOED Purwokerto, IAIN Purwokerto, IAIN Salatiga dan IAIN Surakarta.

### **Prospek Madrasah**

Dalam upaya meningkatkan peran dan fungsinya sebagai pengendali maju mundurnya madrasah, yayasan mengambil langkah-langkah sebagai berikut.

### ***Penguatan posisi kelembagaan***

Setidaknya telah terjadi tiga kali perubahan dan penyempurnaan anggaran dasar yayasan dan yang terakhir pada tahun 2015 yang menegaskan misi utama perubahannya adalah memperkuat posisi yayasan dalam menjalankan fungsinya sehari-hari dalam mengelola pendidikan. Hal ini sebagaimana termuat dalam akta pendirian Yayasan Islam Darul Masyitoh tertanggal 20 Maret 2015. Penguatan tersebut diawali dengan penataan aset-aset yayasan khususnya lahan yang ditempati MA dan MTs telah dialihkan secara resmi menjadi aset yayasan (tadinya atas nama salah satu pengurus Yayasan) dengan sertifikat atas nama Yayasan Islam Darul Masyitoh (RI, 2003).

### ***Pembenahan Hubungan Kerja Antar Unit***

Pola hubungan vertikal madrasah dengan yayasan dan hubungan horizontal dengan madrasah lainnya maupun hubungan koordinatif dan partisipatif dengan komite madrasah menjadi bagian penting yang dapat mempengaruhi jalannya organisasi. Itulah sebabnya, mengapa salah satu strategi yang ditempuh adalah pembenahan hubungan kerja organisasi, seperti hubungan MA dengan MTs tidak hanya hubungan koordinasi tetapi juga terdesain dalam program yang saling mendukung antar lembaga. Belakangan ini terkesan kedua lembaga tersebut seperti jalan dengan programnya masing-masing sesuai arah kebijakan masing-masing kepala madrasah. Pada sisi lain pemberdayaan komite telah diprogramkan melalui peningkatan komunikasi antara MAS dengan komite sebagai mitra dalam mengelola dan memajukan madrasah.

### ***Pengembangan Mitra dan Jaringan***

Hubungan sinergi antara MA dan MTs Masyitoh, dengan meningkatkan jalinan kerjasama melalui penyusunan program terpadu baik program tahunan maupun program jangka menengah. Dalam konteks ini komite telah bersepakat untuk lebih memaksimalkan perannya dalam mendukung dan memberikan masukan dalam pengelolaan madrasah (Saputra, 2012).

Dalam mempersiapkan alumni telah dibina kerjasama bidang keterampilan, antara

lain dengan Bina Sarana Informatika (BSI) untuk melatih keterampilan siswa melalui program magang di Hotel BSI pada berbagai bidang seperti house keeping, room boy maupun yang lainnya. Bersama Universitas Mercu Buana (UMB), melatih keterampilan pembudidayaan tanaman baik tanaman pertanian seperti padi, jagung maupun tanaman lainnya. Kemudian, pelatihan komputer bekerjasama dengan Universitas Ahmad Yani.

### ***Pemberdayaan dan Penguatan SDM***

Program pemberdayaan dan penguatan SDM dengan merekrut sejumlah SDM sesuai kebutuhan dengan memprioritaskan bagi yang memiliki komitmen membangun madrasah dengan segala kelebihan dan kekurangannya. Sementara fokus penguatannya (melalui pelatihan tenaga pendidik dengan target jangka pendek seperti memaksimalkan pemanfaatan teknologi dan informasi (TIK) dan serta aktif mengikuti setiap kegiatan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) maupun KKS/KKM (Kelompok Kerja Sekolah/Madrasah).

### ***Penguatan Dukungan Masyarakat***

Lemahnya penguatan SDM antara lain disebabkan oleh kondisi sumber pembiayaan pendidikannya yang mengandalkan dana BOS dari pemerintah, yang jumlahnya tergantung pada besaran jumlah siswa madrasah. Madrasah sudah mulai menjalin kerjasama sebaik mungkin dengan orang tua siswa dan masyarakat sebagai mitra kerjanya. Bahkan dalam menyusun program kerjanya, sebagai penjabaran lebih lanjut dari visi, misi, strategi, dan tujuan madrasah, orang tua dan masyarakat yang tergabung dalam Komite Madrasah, serta seluruh warga madrasah telah dilibatkan secara aktif dalam menyusun program kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

### ***Memperkuat Daya Saing***

Daya saing yang merupakan kemampuan untuk berkompetisi antara lain melalui penguatan posisi madrasah dan sekaligus memperkuat kinerja madrasah. Dua hal ini menjadi kunci dalam penguatan daya saing madrasah dalam menjaga kualitas pendidikan,

sekaligus meningkatkan mutu secara berkelanjutan (Saputra, 2012).

Sebagai contoh, daya saing madrasah dalam aspek mutu dapat diukur melalui akhlak mulia, hasil ujian nasional (UN), prestasi di bidang mata pelajaran, prestasi di bidang kegiatan ekstra kurikuler, dan lain sebagainya. Namun demikian, daya saing di bidang pengelolaan madrasah dapat dilihat dalam aspek efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Selain itu, dari sudut pandang pengguna layanan, seperti kepuasan orang tua murid, peserta didik dan mitra lainnya, maka daya saing dapat dilihat dari kemudahan pelayanan yang diberikan.

Langkah-langkah yang mulai dilakukan pengelola yayasan untuk memperkuat daya saing madrasah adalah dengan 1) Memperkuat adaptasi madrasah dengan masyarakat sekitar melalui program sosial dalam pemberdayaan masyarakat; 2) Memberikan kemudahan pelayanan bagi siswa, wali murid, dan *stake holders* lain; 3) Memperkuat relasi dengan pemerintah dan dunia usaha; 4) Meningkatkan performa madrasah dari berbagai aspek melalui program unggulan; 5) Terus menerus melakukan evaluasi menggunakan analisis SWOT untuk pemenuhan delapan Standar Nasional Pendidikan; dan 6) Peningkatan wawasan untuk kemajuan madrasah (Dahlan, 2019).

### **Program Pemenuhan SNP**

Madrasah dibawah Masyitoh termasuk kategori madrasah yang belum mampu memenuhi standar sesuai dengan yang diamanatkan oleh SNP karena terkendala masih banyaknya persoalan yang dihadapi madrasah. Mulai dari keterbatasan dana pendidikan, kelayakan sarana dan prasarana, keterbatasan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sampai dengan keterbatasan kemampuan manajemen pengelolaan pendidikan madrasah (sejalan dengan hasil-hasil penelitian Balitbang Kemenag tahun 2008, 2009). Kini yayasan tengah menyempurnakan program pemenuhan SNP tersebut.

## **PENUTUP**

Dalam batas-batas tertentu yayasan telah menunjukkan peran dan fungsinya pada hal-hal

mendasar sebagai payung hukum kelembagaan dan belum memerankan dirinya sebagai pengendali maju mundurnya madrasah. Penyerahan pengelolaan madrasah sepenuhnya kepada seorang kepala, menunjukkan bahwa yayasan belum melaksanakan peran dan fungsi strategisnya sebagai pengendali pengelolaan madrasah sebagaimana telah diatur dalam undang-undang yayasan. Penyerahan pengendalian tersebut, menggambarkan bahwa proses manajemen pendidikan madrasah belum sepenuhnya dibangun atas proses kerja sama antara yayasan dan unsur pelaksana di madrasah maupun komite madrasah. Konsekuensi dari lemahnya fungsi pengendalian tersebut berdampak pada melemahnya madrasah secara kelembagaan, sehingga tidak mampu berkompetisi dengan lembaga pendidikan setingkat di sekitarnya.

Posisi peran dan fungsi yayasan tersebut berdampak pada pengelolaan madrasah yang belum maksimal, dikarenakan berbagai keterbatasan baik sarana prasarana, sumber pembiayaan, guru, serta jaringan kelembagaan yang relatif belum terbangun mengakibatkan madrasah ini tengah menghadapi berbagai problem terkait dengan manajemen pengelolaan, sumber *input* siswa yang terbatas, pembiayaan yang minim, ketenagaan yang kurang memadai, sarana prasarana kependidikan yang terbatas serta pola hubungan internal di lingkungan madrasah yang kurang kondusif menunjukkan dukungan kreatif yayasan untuk menegakkan eksistensi madrasah belum tampak (Qomar, 2005).

Keterbatasan peran pembinaan pemerintah, khususnya oleh Kementerian Agama, yang belum menyentuh pada aspek yayasan dan baru pada tataran pembinaan administratif kelembagaan madrasah, tampaknya makin mempersulit yayasan dalam memajukan madrasah melalui peran pengendalian. Langkah-langkah yang sedang dan akan dilakukan yayasan seperti penguatan kelembagaan, pengembangan mitra dan jaringan, penguatan SDM, penguatan dukungan masyarakat, memperkuat daya saing dan pemantapan program pemenuhan SNP cukup menjanjikan madrasah ini akan dapat berkembang

## **UCAPAN TERIMAKASIH**

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yayasan, madrasah dan khususnya bapak Arif Nugraha yang mewakili yayasan di madrasah. Kepada kepala madrasah, guru dan orang tua yang telah memberikan kontribusi data dan informasi sehingga terwujud tulisan ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada redaksi Edukasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dahlan, Z. (2017). Islamic Education During Langkat Sultanate Era in 1912-1946: A Historical Study of Jam'iyah Mahmudiyah li Thalibil Khairiyah Langkat. *MIQOT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, *XLI*(1), 144–163.  
<https://doi.org/10.30821/miqot.v41i1.325>
- Dahlan, Z. (2019). Pendidikan Islam di Sumatera Timur (1922-1950): Historisitas Madrasah Jam'iyatul Khairiyah Binjai Awab Abad XX. In Nurussakinah Daulay (Ed.), *The Dynamic of Islamic Education in South East Asia* (pp. 120–144). Perdana Publishing.
- Djaali, H., & Muljono, P. (2008). Pengukuran dalam Bidang Pendidikan. *Jakarta: Grasindo*.
- Fathoni, A. (2006). *Metodologi Penelitian dan Teknik Penyusunan Skripsi*. Rineka Cipta.
- Handayani, T. (2017). Potensi dan Kendala Program Wajib Belajar Sembilan Tahun di Pesantren : Kasus di Kabupaten Bangkalan. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, *6*(3).  
<https://doi.org/10.32729/edukasi.v6i3.129>
- Herlina, H. (2014). *Studi Pelaksanaan Pelayanan Bimbingan Kelompok, Konseling Kelompok, Dan Konseling Individu Di SMA Negeri Kota Bengkulu* [Universitas Bengkulu].  
<http://repository.unib.ac.id/8308/>
- Kemenag, R. (2012). *Statistik Pendidikan Islam*. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam.
- Prayitno. (2000). *Hak dan Kewajiban Pendidikan Anak*. Jurusan BK FIP UNP.
- Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1994, (1994).
- Qomar, M. (2005). *Pesantren: dari transformasi metodologi menuju demokratisasi institusi*. Erlangga.
- RI, D. A. (2003). *Pondok Pesantren Dan Madrasah Diniyah: Pertumbuhan Dan Perkembangannya*. Dirjen Kabagais.
- Rohmana, J. A. (2018). *Informan Sunda Masa Kolonial: Surat-Surat Haji Hasan Mustapa untuk C. Snouck Hurgronje dalam Kurun 1894-1923*. Octopus.
- Saputra, D. (2012). Evaluasi Pelaksanaan Program Wajar Dikdas Sembilan Tahun Pada Pondok Pesantren Salafiyah Al-Iman Pegayaman Sukasada Buleleng. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, *3*(2).  
[http://oldpasca.undiksha.ac.id/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/view/394](http://oldpasca.undiksha.ac.id/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/view/394)
- Stavropoulou, A., & Stroubouki, T. (2014). Evaluation of educational programmes - The contribution of history to modern evaluation thinking. *Health Science Journal*, *8*(2), 193–204.
- Tanjung, M. (2017). Pertumbuhan Lembaga Pendidikan Islam di Kerajaan Langkat Pada Tahun 1912-1942. *Jurnal Lektur Keagamaan*, *15*(2), 318.  
<https://doi.org/10.31291/jlk.v15i2.526>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Mixed Methodology-Mengombinasikan Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif*. Pustaka Pelajar.
- Van Batavia, F. (2007). *Evaluasi Program*.  
<https://fuddin.wordpress.com/2007/07/17/evaluasi-program/>
- Data Statistik Pendidikan Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama tahun 2015/2016
- H.A.R. Tilaar (2002) *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Lexy J. Moleong (2008) *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2005) *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Permenag No. 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan (2006) *Inovasi Pendidikan Agama dan Keagamaan*. Jakarta.
- Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan (2010) *Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan (Standar Proses, Standar Isi, Standar Penilaian dan Standar Kompetensi Lulusan) di Madrasah*. Jakarta.
- Sugiono (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyorini dan Fathurrohman Muhammad (2014), *Esensi Manajemen Pendidikan Islam Pengelolaan Lembaga untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam*. Yogyakarta.
- Sumarni (2018), *Peran dan Fungsi Yayasan dalam Pengelolaan Pendidikan Madrasah*, *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama dan Keagamaan*, 16(2).
- Supardi, dan Syaiful Anwar (2002), *Dasar-Dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Syukur, Fatah (2011) *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*. Semarang: PT Pustaka Rizki Putra.
- Kemendikbud (2004) *Undang Undang Sistim Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003*.
- Kemendagri (2005) *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan*.