

# KONFLIK ANTAR ORGAN YAYASAN DAN DAMPAKNYA BAGI PERKEMBANGAN PENDIDIKAN

Paul Suparno, S.J.

Sering kita mendengar adanya konflik antara Yayasan dan unit pendidikan yang dikelolanya, seperti konflik yayasan dengan rektorat, yayasan dengan kepala sekolah, sehingga karya pendidikan yang dikelola menjadi tidak lancar. Selain konflik antara yayasan dengan unit pendidikannya, kadang kita juga mendengar adanya konflik antar organ yayasan sendiri yang juga akhirnya mengakibatkan dampak yang kurang baik pada unit pendidikan. Mengapa ada konflik dalam organ yayasan dan apa dampaknya akan dibahas di bawah ini.

## Organ Yayasan

Secara legal organ yayasan terdiri dari pembina, pengurus, dan pengawas. Pembina punya wewenang yang tidak diberikan kepada pengurus dan pengawas. Pembinalah yang menentukan AD, yang menentukan kebijakan yayasan, dan sangat menentukan berjalannya yayasan. Sedangkan pengurus yayasan adalah organ yang melaksanakan keputusan dan policy pembina; dan pengawas adalah organ yang memberikan pengawasan kepada pengurus yayasan. Secara umum bila ketiga organ yayasan itu dapat bekerjasama dengan baik dan masing-masing menjalankan fungsi dan tugasnya dengan baik, maka yayasan akan berjalan sangat baik dan dampaknya adalah unit pendidikan yang dikelolanya juga akan berjalan dengan lancar dan

dapat berkembang. Namun tidak selamanya ketiga organ yayasan itu dapat kerjasama dengan baik dan kadang terjadi konflik.

## Beberapa konflik yang kadang terjadi

### 1. Konflik antara pembina dan pengurus

Konflik dapat terjadi antara pembina dan pengurus. Keputusan dan kebijakan pembina yang tidak memperhatikan situasi yayasan dan kepengurusan yang ada, bahkan unit yang ditangani, dapat menyebabkan terjadinya ketidakcocokan dan konflik antara pembina dan pengurus. Dapat terjadi pengurus tidak mau melakukan apa yang diputuskan pembina, sehingga ada kemacetan disitu. Misalnya, pembina memutuskan agar siswa yang miskin mendapatkan kemurahan pembayaran sebagai tanda solidaritas bagi yang miskin. Tetapi pengurus yayasan menetapkan kepada unit agar siswa yang tidak dapat membayar dikeluarkan saja. Karena rektor atau kepala sekolah lebih mentaati pengurus yayasan dari pada pembina, maka policy pembina tidak jalan di lapangan.

Dapat terjadi pengurus ingin jalan sendiri tanpa memperhatikan kebijakan dan garis besar yang diputuskan pembina, akibatnya pembina menjadi marah dan tidak dapat menerima apa yang dilakukan pengurus.

## 2. Konflik antara pengurus dan pengawas

Konflik dapat terjadi antara pengurus dan pengawas. Misalnya, pengawas memberikan masukan dan menyarankan pembenahan tertentu pada pengurus, tetapi pengurus tidak mau mendengarkan dan jalan sendiri. Sebaliknya, pengawas juga dapat menilai kinerja pengurus asal saja, sehingga memberikan laporan kepada pembina bahwa pengurus tidak kompeten dalam menangani karya. Akibatnya antara pengurus dan pengawas terjadi konflik.

## 3. Konflik didalam masing-masing organ yayasan

Konflik juga dapat terjadi di dalam organ yayasan sendiri, diantara anggota pembina, diantara pengurus yayasan, dan diantara anggota pengawas. Anggota dan ketua pembina tidak rukun, saling berebut kekuasaan, saling mau mencari kemenangan sendiri, atau bahkan berebut harta yayasan. Akibatnya tidak pernah menghasilkan keputusan dan policy yang mendukung unit pendidikan yang dikelola; atau keputusan terpaksa diambil dengan beberapa anggota sakit hati dan keluar dari organ itu.

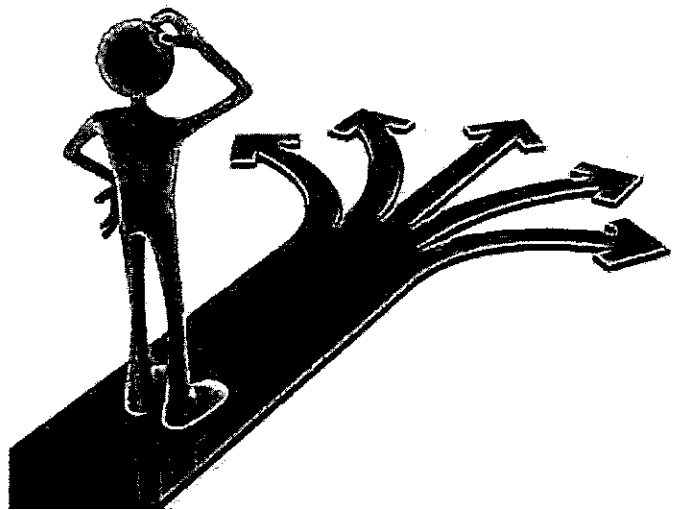
Di dalam organ pengurus dapat juga terjadi konflik kepentingan antara ketua, sekretaris, bendahara, dan anggota. Akibatnya tidak pernah terjadi kesepakatan dan keputusan, sehingga pelaksanaan terbengkelai. Ada bendahara yang membawa uang yayasan pergi sehingga kepentingan yayasan kacau.

Di antara anggota pengawas pun dapat terjadi konflik, terutama kalau mereka dalam memberikan penilaian dan pengawasan pada pengurus sangat berbeda hasilnya.

## Beberapa penyebab konflik

Dari kebanyakan konflik antar organ Yayasan dan juga didalam organ yayasan masing-masing, yang paling banyak adalah karena mereka sebagai pribadi tidak cocok, ada kepentingan pribadi sendiri, sehingga selalu saling mencari kesalahan pihak organ yang lain. Karena tidak cocok maka mereka sulit untuk bekerjasama dan menerima gagasan yang lain.

Beberapa konflik karena beberapa orang dalam organ itu ingin menguasai yayasari dan mengambil



keuntungan bagi diri sendiri atau kelompoknya sendiri. Mereka tidak berpikir luas demi kemajuan unit pendidikan yang dikelola.

Beberapa konflik terjadi karena masing-masing organ tidak mengerti batas tugas dan wewenangnya sehingga mengacau kerjasama yang ada. Misalnya, pengurus melupakan pembina untuk menguasai seluruh kekayaan yayasan.

Dalam situasi konflik seperti itu, bila mereka tidak saling membicarakan secara terbuka, maka akan semakin terjadi kekacauan dan sebagai badan legal, yayasan tidak dapat berjalan.

## Dampak negatif bagi unit pendidikan

Konflik antara organ yayasan dan di dalam tiap organ yayasan mempunyai dampak negatif terhadap unit pendidikan yang dikelola. Beberapa dampak itu dapat disebutkan disini antara lain seperti berikut.

1. Konflik antara organ sering membuat mereka tidak cepat dapat menanggapi persoalan yang dialami di unit pendidikan. Akibatnya banyak persoalan pendidikan yang membutuhkan keputusan yayasan terlalu lama atau tidak kunjung ada. Dengan demikian unit pendidikan dirugikan karena tidak dapat menanggapi persoalan dengan cepat. Unit

“

Konflik antara pengurus dan pembina dapat menyebabkan pelaksanaan policy yang ditentukan pengurus pada unit tidak dapat dijalankan karena pembina tidak pernah menyetujuhinya.

”

pendidikan dapat ketinggalan dalam memacu perkembangan. Misalnya, mau minta tambahan dana, menambah fasilitas sarana prasarana, atau mau membuka program baru, tidak kunjung diputuskan yayasan.

2. Bila pembina dan pengurus tidak cocok dan membuat keputusan yang berbeda, dapat menyebabkan unit pendidikan dibawahnya bingung. Atau unit pendidikan memihak pada yang menyenangkan saja dan tidak mematuhi pihak yang lain. Kalau unit memihak pembina, maka unit tidak akan mematuhi pengurus yang sebenarnya menjadi bosnya yang langsung. Akibatnya akan terjadi kekacauan dalam proses perjalanan pendidikan yang ditangani.
3. Dapat terjadi pembina atau pengurus mencari pendukung dari unit, dan mendesak agar unit mematuhi mereka saja. Hal ini akan mengakibatkan kekacauan dalam pelaksanaan dan keadaan unit pendidikan tidak tenang.
4. Konflik antara pengurus dan pembina dapat menyebabkan pelaksanaan policy yang ditentukan pengurus pada unit tidak dapat dijalankan karena pembina tidak pernah menyetujuhinya. Misalnya pengurus harus menjual sekolah atau menutup sekolah, tidak akan jalan kalau tidak ada ijin dari pembina.

5. Unit sering menjadi takut bila terjadi konflik dalam organ yayasan, lalu menyebabkan beberapa proyek pendidikan tidak jalan karena tidak ada yang dapat menyetujui proyek dan membeayainya.
6. Beberapa yayasan pendidikan kongregasi biasanya peminanya adalah pimpinan kongregasi sehingga pengurus dan pembina diharapkan dapat bersatu. Tetapi bisa terjadi pengurus yayasan tidak dapat kerjasama dengan pembina, sehingga tidak mau menggunakannya.

### Menghindarkan konflik

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan agar persoalan konflik dapat diselesaikan.

1. Ketiga organ bertemu dan saling mengungkapkan gagasan dan membicarakan persoalannya, serta ditanggapi bersama. Perjumpaan tatap muka dengan diskusi yang baik akan memberikan peluang untuk rekonsiliasi.
2. Ketiga organ kembali pada tugas dan kewajiban masing-masing dan berusaha setia dengan tugasnya masing-masing. Bila ada yang melampaui harus bicara.
3. Masing-masing organ yayasan perlu sadar bahwa ketiganya adalah punya bisnis yang sama yaitu agar unit pendidikan yang ditangani itu berkembang dan maju. Maka semuanya harus berpikir tentang pengembangan siswa atau mahasiswa dalam unit pendidikannya agar maju dan berhasil. Kalau semua berpusat pada siswa dan mahasiswa, maka akan mengurangi konflik karena tidak bertolak pada kepentingan mereka sendiri.
4. Seandainya konflik antar organ terus berlangsung dan masih sulit diatasi, unit pendidikan perlu menyikapi dengan tetap tenang menjalankan fungsinya seperti sebelum ada konflik.

*Dr. Paul Suparno, S.J.,  
dosen Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta*