

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Latar Penelitian

Yayasan Ummusshabri Kendari merupakan sebuah badan penyelenggara pendidikan yang mengelola madrasah terpadu mulai dari tingkat PAUD, MI, MTs sampai dengan MA. Lembaga pendidikan Islam ini telah berdiri sejak tahun 1973 dengan nama Pesantren Ummusshabri (PESRI) Kendari yang diprakarsai oleh Gerakan Usaha Pembaharuan Pendidikan Islam (GUPPI). Selama hampir empat dekade Pesantren Ummusshabri Kendari dikelola dengan pola manajemen pesantren tradisional yang kepemimpinannya sangat dipengaruhi oleh figur pimpinan pondok. Hal ini kemudian menimbulkan pasang surut prestasi yang kemudian berujung pada kelambanan madrasah dalam beradaptasi dengan kemajuan zaman. Pada tahun 2013, GUPPI melakukan reformasi pengembangan madrasah ini. Reformasi tersebut dimulai dari revitalisasi pengurus Yayasan Ummusshabri yang kini tampil lebih progresif dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Selain itu, modernitas layanan pendidikan berbasis mutu serta kepuasan stakeholder menjadi acuan dalam merumuskan arah kebijakan pengelolaan kelembagaan.

Tahun 2015 menjadi babak baru dalam peningkatan mutu layanan pendidikan Islam di lingkup madrasah Yayasan Ummusshabri Kendari. Pada tahun pelajaran 2015/2016 Yayasan Ummusshabri Kendari membuka kelas unggulan di tingkat MI dan MTs yang disebut dengan program kelas Cerdas Intelektual Berbasis Islami (CIBI) dan Cerdas Intelektual Berbasis Religius

(CIBER). CIBI merupakan kelas unggulan di tingkat MI dan CIBER pada tingkat MTs. Walaupun dari segi penamaan terdapat perbedaan namun pada proses pengelolaannya dilaksanakan secara terpadu. Untuk itu Yayasan Ummusshabri Kendari membentuk pengelola program kelas unggulan CIBI-CIBER yang terdiri dari beberapa unsur sebagai berikut:

- a. Ketua Yayasan Ummusshabri Kendari
- b. Ketua Majelis Madrasah Terpadu Ummusshabri Kendari
- c. Kepala Madrasah
- d. Koordinator
- e. Bendahara
- f. Administrator

Pada tahun pelajaran 2017/2018 jumlah peserta didik pada program kelas unggulan CIBI-CIBER mencapai 446 siswa. Sedangkan di tahun pelajaran 2021/2022 mencapai 988 siswa. Adapun tenaga pendidiknya berjumlah 72 orang. Kelas CIBI-CIBER setidaknya memiliki tiga basis keunggulan yaitu:

- a. *Team teaching* berbasis integrasi keilmuan.

Setiap kelas CIBI-CIBER dibina oleh wali kelas yang terdiri dari guru bidang studi Pendidikan Agama Islam (PAI), sains dan konselor. Ketiga guru bidang studi ini kemudian berkolaborasi dalam kegiatan pembelajaran sehingga menghasilkan proses transformasi ilmu pengetahuan yang non dikotomis. Dalam praktiknya, setiap mata pelajaran atau pertemuan pembelajaran terdapat materi utama dan materi pendukung. Materi utama merupakan materi pelajaran sebagaimana

tercantum dalam muatan kurikulum. Sedangkan materi pendukung merupakan hasil integrasi keilmuan yang bersumber dari perpaduan;

- 1) materi utama dengan ilmu agama;
- 2) materi utama dengan ilmu sains;
- 3) materi utama dengan ilmu agama dan sains.

Adapun konselor bertugas mengidentifikasi gaya belajar siswa, meningkatkan motivasi belajar dan memberi pembinaan terhadap peserta didik yang dinilai kurang fokus dalam mengikuti kegiatan pembelajaran.

b. Program pembelajaran berbasis bilingual.

Kemampuan berbahasa asing merupakan kompetensi utama yang diharapkan dimiliki oleh peserta didik di kelas CIBI-CIBER. Guna mencapai tujuan tersebut, proses belajar mengajar di kelas CIBI-CIBER menggunakan bahasa pengantar Arab dan Inggris. Untuk itu, tenaga pendidik yang mengajar di kelas CIBI-CIBER wajib memiliki kompetensi berbahasa Arab atau Inggris.

c. Sarana pembelajaran berbasis multimedia dan desain kelas yang nyaman.

Guna optimalisasi capaian hasil belajar, setiap kelas CIBI-CIBER dilengkapi dengan sarana pembelajaran berbasis multimedia di antaranya; *wifi, projector, slide* serta *audio system*. Selain itu, ruang pembelajaran didesain nyaman mungkin dengan dilengkapi fasilitas AC, *full carpet* dan *locker* untuk penyimpanan barang siswa.

4.2. Temuan Penelitian

4.2.1. Penerapan TQM pada program CIBI-CIBER

Strategi peningkatan mutu pada program CIBI-CIBER mengadopsi prinsip-prinsip TQM. Indikasi penerapan TQM dalam pengembangan program kelas unggulan tersebut teramati dari beberapa fenomena berikut ini:

4.2.1.1. Mengutamakan kepuasan wali murid

Fokus terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan merupakan fondasi dalam pengembangan mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER. Tujuan dari penyelenggaraan program kelas unggulan tersebut yaitu guna memenuhi harapan orang tua siswa terhadap lembaga pendidikan yang mampu meningkatkan kompetensi peserta didik pada ranah spiritual dan sains serta berdaya saing global. Harapan tersebut coba diwujudkan oleh Yayasan Ummusshabri Kendari melalui penyelenggaraan program kelas CIBI-CIBER yang dimulai sejak tahun pelajaran 2015/2016.

Supriyanto selaku ketua Yayasan Ummusshabri Kendari menjelaskan bahwa program CIBI-CIBER merupakan ikhtiar dalam merespon ketidakpuasan masyarakat terhadap layanan pendidikan di madrasah selama ini. Pada umumnya masyarakat menilai proses pendidikan di madrasah kurang bermutu sehingga capaian hasil belajar peserta didik tidak maksimal. Guna menghadapi tantangan zaman, madrasah diharapkan mampu membangun kompetensi ilmu pengetahuan umum dan teknologi pada diri peserta didik yang

dibingkai dengan wawasan keagamaan yang baik. Namun harapan tersebut belum sepenuhnya tercapai melalui penyelenggaraan pendidikan di madrasah saat ini. Kesenjangan antara harapan dan realisasi penyelenggaraan pendidikan bermutu di madrasah menjadi tantangan yang ingin diwujudkan oleh Yayasan Ummusshabri Kendari melalui program CIBI-CIBER (komunikasi pribadi, 22 Desember 2020).

Guna mewujudkan madrasah yang mampu memenuhi ekspektasi mutu pendidikan sebagaimana harapan orang tua siswa, pengelola CIBI-CIBER secara intensif membangun komunikasi dengan wali murid. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan orang tua siswa terkait bentuk layanan pendidikan yang ideal serta respon wali murid terhadap hasil belajar peserta didik. Agar tujuan tersebut tercapai, pengelola CIBI-CIBER menerapkan tiga pola komunikasi dengan wali murid, yaitu:

a. Komunikasi harian

Komunikasi harian merupakan interaksi antara wali kelas dan wali murid dalam berbagi informasi tentang perkembangan peserta didik setiap hari. Laporan perkembangan akademik dan non akademik peserta didik program CIBI-CIBER dilakukan secara *on line* melalui Sistem Informasi Akademik dan Non Akademik CIBI-CIBER. Sistem berbasis web tersebut diharapkan

dapat memudahkan orang tua siswa untuk mengetahui perkembangan peserta didik kapanpun dan di manapun. Selain itu, wali kelas juga memanfaatkan media sosial dalam berkomunikasi dengan wali murid. Salah satu media sosial yang saat ini banyak digunakan oleh wali kelas dan wali murid yaitu *Whatsapp*. Oleh karenanya, setiap kelas CIBI-CIBER memiliki akun grup *Whatsapp* yang berisikan nomor kontak wali kelas dan orang tua siswa. Melalui aplikasi inilah wali kelas dapat menginformasikan agenda kegiatan pembelajaran serta deskripsi capaian hasil belajar peserta didik setiap hari. Melalui media sosial tersebut, wali murid juga dapat menyampaikan kritik dan saran terkait layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER.

b. Komunikasi bulanan

Komunikasi bulanan merupakan kegiatan silaturahmi antara wali kelas dan wali murid yang dilaksanakan setidaknya satu kali setiap bulan. Melalui kegiatan ini, wali kelas dapat mensosialisasikan prestasi dan hasil belajar peserta didik dalam kurun waktu satu bulan terakhir. Momentum ini juga dimanfaatkan oleh wali kelas untuk berbagi informasi tentang program madrasah yang sudah dan akan dilaksanakan.

c. Komunikasi semesteran

Komunikasi semesteran merupakan kegiatan pemaparan prestasi dan hasil belajar peserta didik dalam kurun waktu satu semester terakhir. Kegiatan ini dilaksanakan pada akhir semester dengan memanfaatkan momentum penerimaan raport terpadu peserta didik pada tingkat PAUD, MI, MTs dan MA Ummusshabri Kendari. Dalam kesempatan ini, pimpinan Yayasan Ummusshabri Kendari memaparkan prestasi yang telah diraih oleh peserta didik pada bidang akademik dan non akademik. Selain itu, kegiatan ini juga menjadi momentum bagi pengurus yayasan dalam melaporkan progres peningkatan mutu layanan pendidikan serta desain program pengembangan madrasah terpadu Ummusshabri Kendari.

Pengelola program CIBI-CIBER menempatkan orang tua siswa pada posisi yang sangat penting dalam desain pengembangan layanan pendidikannya. Oleh karena itu, komunikasi antara penyelenggara pendidikan dan wali murid menjadi hal yang sangat urgen dalam pengembangan program kelas unggulan tersebut.

Pola komunikasi yang dibangun oleh pengelola program CIBI-CIBER dan orang tua siswa tidak hanya berlangsung secara formal dan non formal melainkan juga dilakukan dengan pendekatan

ilmiah melalui riset terhadap kepuasan wali murid. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan respon orang tua siswa secara umum terhadap layanan pendidikan yang diselenggarakan oleh program CIBI-CIBER. Hasil dari penelitian tersebut akan menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan kebijakan peningkatan mutu layanan pendidikan pada program kelas unggulan tersebut.

Salah satu contoh penelitian yang dilakukan oleh pengelola program CIBI-CIBER dalam mengukur tingkat kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan di MI dan MTs Ummusshabri Kendari yakni riset yang dilaksanakan pada akhir semester ganjil tahun pelajaran 2017/2018. Riset ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh orang tua siswa MI dan MTs Ummusshabri Kendari. Kuesioner tersebut menggunakan skala likert dengan gradasi pilihan jawaban sangat puas, puas, cukup puas, tidak puas dan sangat tidak puas. Adapun butir pernyataan sebagaimana tercantum dalam instrument kuesioner tersebut yaitu:

- a. Pelayanan proses pembelajaran.
- b. Pelayanan kegiatan ekstrakurikuler.
- c. Pelayanan administrasi madrasah.
- d. Kepemimpinan kepala madrasah dalam menciptakan program pendidikan yang inovatif dan efektif.

- e. Kepemimpinan wali kelas dalam membina siswa perwalian dan membangun komunikasi yang baik dengan orang tua siswa.
- f. Penampilan tenaga pendidik dan kependidikan yang rapi dan berwibawa.
- g. Komunikasi tenaga pendidik dan kependidikan yang ramah dan santun.
- h. Kemampuan madrasah dalam meningkatkan kompetensi intelektual anak.
- i. Kemampuan madrasah dalam meningkatkan kompetensi keterampilan anak.
- j. Kemampuan madrasah dalam membentuk karakter akhlak mulia pada diri anak.

Proses penyebaran dan pengisian jawaban kuesioner membutuhkan waktu selama satu pekan. Jumlah responden yang menjawab pertanyaan kuesioner pada tingkat MI sebanyak 788 dari 1056 wali murid (74.62%). Sedangkan pada tingkat MTs jumlah responden yang menjawab pertanyaan kuesioner sebanyak 501 dari 520 wali murid (96.35%). Adapun hasil analisis jawaban kuesioner kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan di MI dan MTs Ummusshabri Kendari sebagai berikut:

Tabel 4.1. Indeks kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan program CIBI MI Ummusshabri Kendari

No.	Kelas	Skor	Predikat
1.	I A	80.28	Sangat Puas
2.	I B	80.30	Sangat Puas
3.	I C	62.50	Puas
4.	II A	64.36	Puas
5.	II B	55.51	Cukup Puas
6.	III A	82.26	Sangat Puas
7.	III B	71.72	Puas
8.	IV A	58.44	Cukup Puas
9.	V A	75.45	Puas
Rata-rata		70.09	Puas

Tabel 4.2. Indeks kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan program reguler MI Ummusshabri Kendari

No.	Kelas	Skor	Predikat
1.	1 D	60.41	Puas
2.	1 E	46.56	Cukup Puas
3.	2 C	29.4	Tidak Puas
4.	2 D	58.44	Cukup Puas
5.	2 E	48.78	Cukup Puas
6.	3 C	44.75	Cukup Puas
7.	3 D	40.6	Cukup Puas
8.	3 E	46.77	Cukup Puas
9.	4 B	41.94	Cukup Puas
10.	4 C	56.04	Cukup Puas
11.	4 D	62.55	Puas
12.	4 E	60.89	Puas
13.	5 B	42.57	Cukup Puas

14.	5 C	31.86	Tidak Puas
15.	5 D	44.11	Cukup Puas
16.	5 E	43.55	Cukup Puas
17.	6 A	51.43	Cukup Puas
18.	6 B	49.45	Cukup Puas
19.	6 C	39.1	Tidak Puas
20.	6 D	71.25	Puas
21.	6 E	70.27	Puas
22.	6 F	42.37	Cukup Puas
Rata-rata		49.23	Cukup Puas

Tabel 4.3. Indeks kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan program CIBER MTs Ummusshabri Kendari

No.	Kelas	Skor	Predikat
1.	VII A	80.29	Sangat Puas
2.	VII B	68.86	Puas
3.	VIII A	74.91	Puas
4.	VIII B	77.32	Puas
5.	VIII C	75.10	Puas
6.	IX A	79.72	Puas
7.	IX B	72.86	Puas
Rata-Rata		75.58	Puas

Tabel 4.4. Indeks kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan program reguler MTs Ummusshabri Kendari

No.	Kelas	Skor	Predikat
1.	VII C	82.19	Sangat Puas
2.	VII D	75.47	Puas
3.	VII E	78.59	Puas
4.	VIII D	83.50	Sangat Puas

5.	VIII E	80.50	Sangat Puas
6.	VIII F	74.92	Puas
7.	IX C	77.65	Puas
8.	IX D	73.80	Puas
9.	IX E	72.34	Puas
10.	IX F	73.86	Puas
Rata-Rata		77.28	Puas

Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum orang tua siswa pada program CIBI-CIBER menilai layanan pendidikan yang diselenggarakan pada kelas unggulan tersebut mampu memenuhi harapan dan kebutuhan wali murid. Bahkan, tingkat kepuasan orang tua siswa pada kelas CIBI lebih baik dibandingkan kelas reguler MI Ummusshabri Kendari. Sedangkan, tingkat kepuasan orang tua siswa pada kelas CIBER relatif sama dengan kepuasan orang tua siswa pada kelas reguler MTs Ummusshabri Kendari. Paparan data tersebut menjadi bahan evaluasi penyelenggaraan pendidikan pada program CIBI-CIBER sehingga mutu layanan pendidikan dapat terus ditingkatkan.

Harapan dan kebutuhan orang tua siswa merupakan inspirasi dalam pengembangan layanan pendidikan di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari. Fenomena ini juga nampak melalui proses pengambilan kebijakan pembaharuan sistem *fullday school* di madrasah tersebut. Sejak tahun 2009, madrasah terpadu Ummusshabri Kendari telah menerapkan sistem *fullday school* dengan format enam

hari belajar. Namun, penerapan konsep tersebut menuai pro dan kontra di kalangan orang tua siswa. Sebagian wali murid berpandangan bahwa format *fullday school* selama enam hari belajar memberi efek negatif kepada peserta didik dikarenakan kurang proporsionalnya pembagian waktu belajar dan istirahat. Sedangkan, sebagian orang tua siswa lainnya menyatakan bahwa sistem *fullday school* di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari sudah cukup memadai dan sesuai dengan pola belajar peserta didik.

Guna mengatasi permasalahan tentang jumlah hari belajar yang ideal dalam sistem *fullday school* di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari, maka pada tahun 2017 Yayasan Ummusshabri Kendari melakukan pemetaan aspirasi orang tua siswa. Upaya tersebut dilakukan dengan menggunakan teknik survei melalui penyebaran angket semi terbuka kepada seluruh orang tua siswa MI dan MTs Ummusshabri Kendari. Penentuan sampel dalam survei ini didasarkan pada satuan pendidikan dengan jumlah siswa terbanyak di lingkup madrasah terpadu Ummusshabri Kendari. Hasil dari penjajakan tersebut menyimpulkan bahwa 78% orang tua siswa di MI Ummusshabri Kendari menginginkan penerapan *fullday school* dengan format lima hari belajar. Sedangkan, 88% orang tua siswa di MTs Ummusshabri Kendari juga menginginkan hal serupa. Menyikapi hasil survei tersebut, Yayasan Ummusshabri Kendari menetapkan beberapa kebijakan strategis yaitu:

- a. Madrasah terpadu Ummusshabri Kendari menerapkan uji coba sistem *fullday school* lima hari belajar pada semester genap tahun pelajaran 2017/2018.
- b. Bagi orang tua siswa yang tetap menginginkan sistem *fullday school* enam hari belajar, madrasah terpadu Ummusshabri Kendari telah menyiapkan program pembinaan kesiswaan dan pengembangan diri pada hari Sabtu.

4.2.1.2. Pengukuran kinerja tenaga pendidik

Penerapan TQM pada program CIBI-CIBER juga teramati pada skema pengukuran kinerja tenaga pendidik yang dilaksanakan secara terstruktur. Terdapat tiga bentuk evaluasi kinerja guru pada program CIBI-CIBER, yaitu:

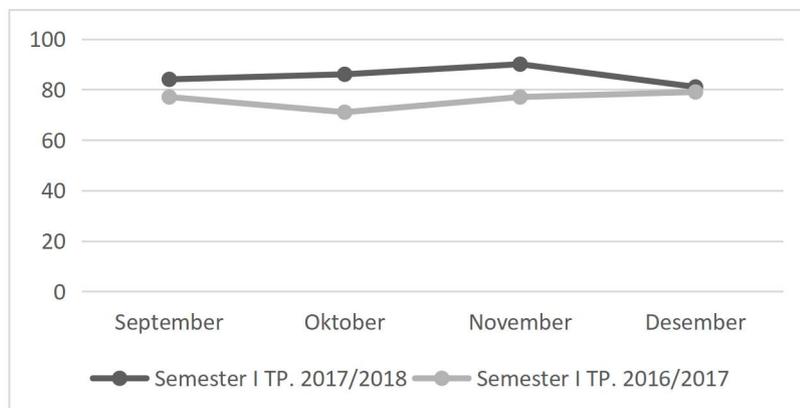
- a. *Briefing* pra pembelajaran

Briefing pra pembelajaran merupakan pemantapan persiapan kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan setiap hari pada pukul 06.40. Momentum ini dimanfaatkan oleh koordinator pengelola program CIBI-CIBER untuk memberi arahan kepada para guru terkait bentuk-bentuk kegiatan pembelajaran dan aktivitas pembinaan peserta didik yang akan dilaksanakan setiap harinya. Selain itu, melalui kesempatan ini dewan guru juga dapat menyampaikan

berbagai informasi terkait kendala-kendala teknis yang menghambat efektivitas proses pembelajaran.

Pemantauan kedisiplinan guru khususnya dalam hal kehadiran tepat waktu juga menjadi salah satu tujuan dilaksanakannya *briefing* pra pembelajaran. Program ini dinilai cukup efektif dalam menekan jumlah guru yang terlambat tiba di madrasah (lihat grafik 1). Setiap bulan, pengelola program CIBI-CIBER melaporkan progresivitas kedisiplinan guru kepada kepala madrasah. Laporan tersebut kemudian ditindaklanjuti oleh kepala madrasah dengan memberi pembinaan kepada guru yang kedisiplinannya bermasalah dan penguatan kepada guru yang dinilai berkinerja baik. Manfaat lain dari kegiatan *briefing* ini yaitu sebagai momentum bagi guru untuk meningkatkan kompetensi *bilingual*. Setiap hari para guru secara bergantian menyampaikan informasi perkembangan kegiatan pembelajaran dengan menggunakan bahasa Arab atau bahasa Inggris.

Gambar 4.1. Komparasi tingkat kehadiran tepat waktu guru program CIBI-CIBER



b. Rapat dewan guru

Rapat dewan guru merupakan salah satu bentuk evaluasi kinerja tenaga pendidik yang dilaksanakan secara terpadu dan dihadiri oleh seluruh unsur pengelola serta dewan guru program CIBI-CIBER. Kegiatan ini berlangsung secara berkala yakni sekali dalam dua pekan. Adapun pokok pembahasan dalam rapat tersebut antara lain:

1) Kedisiplinan tenaga pendidik dan kependidikan

Pada tahun pertama penyelenggaraan program kelas unggulan CIBI-CIBER, tingkat kedisiplinan guru dan tenaga kependidikan khususnya dalam hal kehadiran tepat waktu dinilai masih rendah. Hal ini dapat teramati dari munculnya fenomena orang tua siswa yang seringkali menunggu di depan kelas karena pintu ruang belajar belum terbuka. Selain itu, kedisiplinan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

sebagai bagian dari *team teaching* juga tidak terlepas dari sorotan. *Performance* guru dianggap belum maksimal dalam mengaktualisasikan konsep *team teaching* yang berbasis integrasi keilmuan. Pada umumnya para guru masih belum mampu mengintegrasikan materi utama dan materi pendukung dalam kegiatan pembelajaran berbasis *team teaching*. Beberapa permasalahan tersebut menjadi bagian dari agenda rapat peningkatan mutu layanan pendidikan pada program kelas unggulan CIBI-CIBER.

2) Pengembangan kompetensi tenaga pendidik

Tenaga pendidik di kelas CIBI-CIBER berasal dari berbagai disiplin keilmuan. Selain dituntut memiliki kompetensi paedagogik yang mumpuni, setiap tenaga pendidik di kelas CIBI-CIBER juga diharapkan memiliki kemampuan berbahasa asing (Arab dan Inggris). Untuk itu, sejak tahun 2016 pengelola CIBI-CIBER membuat program pengembangan kompetensi bahasa Inggris guru melalui kegiatan *talk time* dengan menghadirkan beberapa *native speaker* sebagai narasumbernya.

3) Penyiapan sarana dan prasarana pembelajaran

Kelas CIBI-CIBER secara khusus didesain dengan kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran yang mampu menunjang ketercapaian tujuan

pembelajaran secara maksimal. Sarana dan prasarana penunjang tersebut diantaranya media pembelajaran berbasis IT dan desain ruang belajar yang nyaman. Namun, dikarenakan intensitas penggunaan yang tinggi mengakibatkan sarana dan prasarana pembelajaran seringkali mengalami masalah. Oleh karena itu, pertemuan antara dewan guru dan pengelola program CIBI-CIBER dalam kegiatan rapat rutin menjadi momentum yang tepat untuk mengecek kesiapan sarana dan prasarana pembelajaran di setiap kelas.

c. Refleksi hasil belajar peserta didik

Refleksi hasil belajar peserta didik merupakan penilaian kinerja tenaga pendidik melalui capaian hasil belajar siswa yang dilaksanakan setiap akhir semester atau akhir tahun pelajaran. Capaian hasil belajar siswa terdiri dari dua bidang yaitu akademik dan non akademik.

Instrumen penilaian mutu akademik peserta didik di kelas CIBI-CIBER diantaranya mengacu pada capaian hasil Penilaian Akhir Semester (PAS), Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN) dan Ujian Nasional (UN). Sedangkan, instrument penilaian mutu non akademik siswa program CIBI-CIBER didasarkan pada raihan prestasi dalam berbagai jenis lomba atau kompetisi yang diikuti. Selain itu,

kemampuan non akademik siswa juga diukur melalui pencapaian target hafalan Qur'an dan do'a sehari-hari.

Pengukuran tingkat keberhasilan proses pembelajaran pada program CIBI-CIBER dilakukan dengan menggunakan strategi *benchmarking*. Melalui strategi tersebut, capaian hasil belajar peserta didik pada program kelas unggulan tersebut akan dikomparasikan dengan perolehan nilai siswa pada kelas reguler maupun prestasi belajar siswa dari madrasah/sekolah lainnya.

Salah satu hasil *benchmarking* kompetensi akademik peserta didik pada program CIBI-CIBER dapat diamati pada komparasi nilai PAS I TP. 2017/2018 berikut ini:

Tabel 4.5. Komparasi hasil PAS I TP. 2017/2018 program CIBI dan reguler MI Ummusshabri Kendari

Tingkat I			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	I B	CIBI	95,3
2.	I A	CIBI	93,4
3.	I C	CIBI	90,4
4.	I D	Reguler	87,9
5.	I E	Reguler	74,3

Tingkat II			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	II A	CIBI	89,7

2.	II B	CIBI	84,3
3.	II E	Reguler	82,4
4.	II C	Reguler	78,8
5.	II D	Reguler	75,3

Tingkat III			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	III B	CIBI	90,6
2.	III A	CIBI	87,9
3.	III C	Reguler	83,7
4.	III D	Reguler	81,3
5.	III E	Reguler	78,5

Tingkat IV			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	IV A	CIBI	82,3
2.	IV C	Reguler	78,8
3.	IV B	Reguler	78
4.	IV D	Reguler	74,2
5.	IV E	Reguler	72,9

Tingkat V			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	V A	CIBI	84,7
2.	V E	Reguler	74,9
3.	V C	Reguler	72,4
4.	V B	Reguler	66,1
5.	V D	Reguler	65

Tabel 4.6. Komparasi hasil PAS I TP. 2017/2018 program CIBER dan reguler MTs Ummusshabri Kendari

Tingkat VII			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	VII B	CIBER	67,10
2.	VII E	Reguler	57,51
3.	VII A	CIBER	57,45
4.	VII C	Reguler	54,18
5.	VII D	Reguler	52,94

Tingkat VIII			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	VIII A	CIBER	64,51
2.	VIII B	CIBER	64,47
3.	VIII C	CIBER	61,11
4.	VIII F	Reguler	57,50
5.	VIII E	Reguler	56,28
6.	VIII D	Reguler	53,57

Tingkat IX			
No.	Kelas	Program	Nilai Klasikal
1.	IX A	CIBER	71,21
2.	IX B	CIBER	67,95
3.	IX F	Reguler	61,40
4.	IX E	Reguler	61,08
5.	IX C	Reguler	60,40
6.	IX D	Reguler	58,05

Keterangan:

Nilai klasikal merupakan rerata nilai seluruh mata pelajaran yang diujikan pada PAS ganjil tahun pelajaran 2017/2018.

Berdasarkan hasil komparasi di atas, dapat disimpulkan bahwa perolehan nilai PAS ganjil tahun pelajaran 2017/2018 pada kelas CIBI-CIBER di atas rata-rata capaian hasil belajar kelas reguler. Namun, masih ada beberapa kelas CIBI-CIBER yang hasil belajarnya hampir setara dengan perolehan nilai kelas reguler. Bahkan dari data di atas, terdapat satu kelas CIBER yang perolehan nilainya di bawah perolehan nilai kelas reguler.

Selain menjadikan capaian nilai PAS sebagai acuan dalam mengukur keberhasilan proses pembelajaran, refleksi hasil belajar peserta didik juga didasarkan pada raihan prestasi dalam UAMBN dan UN. Berikut ini perolehan nilai Ujian Akhir Madrasah Berstandar Nasional Berbasis Komputer (UAMBN-BK) dan Ujian Nasional Berbasis Komputer (UNBK) tahun pelajaran 2017/2018:

Tabel 4.7. Perolehan nilai UAMBN-BK MTs Ummusshabri Kendari TP. 2017/2018

No.	Kelas	Program	Qur'an Hadits	Aqidah Akhlaq	Fikih	SKI	Bhs. Arab	Rata-rata
1.	IX A	CIBER	78,52	83,78	83,48	80,22	86,74	82,55
2.	IX B	CIBER	74,59	79,33	80,74	76,52	70,37	76,31
3.	IX C	Reguler	68,30	75,70	79,21	76,85	67,42	73,50
4.	IX F	Reguler	68,36	76,73	79,64	75,03	65,03	72,96
5.	IX E	Reguler	67,63	74,63	79,19	75,19	67,94	72,92
6.	IX D	Reguler	70,46	74,38	76,46	74,31	66,15	72,35

Tabel 4.8. Perolehan nilai UNBK MTs Ummusshabri Kendari TP. 2017/2018

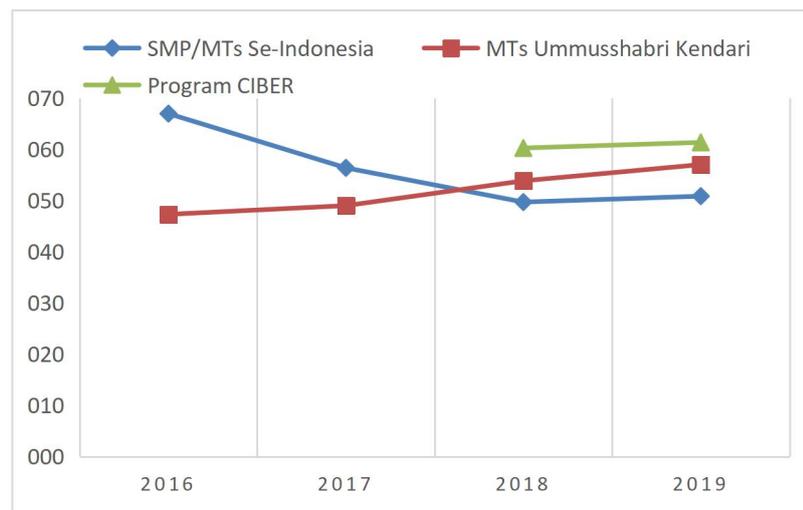
No.	Kelas	Program	Bhs. Ina.	Bhs. Inggris	Mtk	IPA	Rata-rata
1.	IX A	CIBER	77,56	62,59	57,59	51,94	62,42
2.	IX B	CIBER	71,11	57,78	52,69	50,46	58,01
3.	IX C	Reguler	69,76	49,76	42,05	51,67	53,31
4.	IX E	Reguler	69,13	47,56	37,27	48,67	50,66
5.	IX F	Reguler	71,09	46,97	38,64	45,91	50,65
6.	IX D	Reguler	65,11	52,00	37,13	42,59	49,21

Data di atas menunjukkan bahwa perolehan nilai UAMBN-BK dan UNBK siswa pada program CIBER lebih baik dibandingkan hasil yang dicapai oleh peserta didik pada program reguler di MTs Ummusshabri Kendari. Kesenjangan nilai rata-rata antara siswa kelas CIBER dan reguler dalam UAMBN-BK berkisar 2,81 - 9,05 poin. Sedangkan pada UNBK kesenjangan nilainya antara 4,70 - 9,11 poin.

Pengukuran keberhasilan proses pembelajaran pada program CIBI-CIBER melalui strategi *benchmarking* juga dilakukan secara eksternal. Perbandingan prestasi siswa dalam bidang akademik tidak hanya mengukur perbedaan capaian nilai ujian pada program CIBI-CIBER dan reguler melainkan juga membandingkan raihan prestasi siswa madrasah di lingkup Yayasan Ummusshabri Kendari dengan madrasah atau sekolah lainnya. Salah satu instrumen dalam mengukur prestasi akademik siswa di tingkat nasional yakni

melalui perbandingan capaian nilai UN. Berikut ini merupakan capaian nilai rata-rata UN MTs Ummusshabri Kendari:

Gambar 4.2. Komparasi nilai rata-rata UN MTs Ummusshabri Kendari



Pada tahun 2016, nilai rata-rata UN MTs Ummusshabri Kendari yakni 47,27. Capaian ini jauh di bawah nilai rata-rata nasional yang berada pada angka 66,92. Setahun berselang, terjadi peningkatan nilai rata-rata UN MTs Ummusshabri Kendari sebanyak 1,7 poin sehingga menjadi 48,97. Namun prestasi ini masih di bawah nilai rata-rata nasional yang mencapai 56,34.

Tahun 2018 menjadi momentum pertama bagi siswa program CIBER mengikuti UN yang ketika itu pelaksanaannya telah berbasis komputer (UNBK). Perolehan nilai rata-rata UN siswa program CIBER yakni 60,22. Hal ini berdampak positif terhadap hasil UN secara umum di MTs

Ummusshabri Kendari karena mampu meningkatkan nilai rata-rata UN sebesar 4,84 poin dari tahun sebelumnya sehingga meraih angka 53,81. Selain itu, dua peserta UNBK dari program CIBER MTs Ummusshabri Kendari mengukir prestasi dengan meraih nilai 100 pada mata pelajaran Matematika.

Siswa program CIBER mampu meningkatkan perolehan nilai UN pada tahun kedua keikutsertaannya. Nilai rata-rata UN 2019 siswa program CIBER naik 1.09 poin menjadi 61,31. Progresifitas capaian nilai UN MTs Ummusshabri Kendari khususnya pada program CIBER berbanding terbalik dengan fenomena penurunan kualitas lulusan siswa SMP/MTs secara nasional dalam beberapa tahun terakhir. Capaian ini dinilai sebagai salah satu indikasi terjadinya perbaikan mutu pendidikan di MTs Ummusshabri karena mampu beranjak dari level tertinggal menjadi madrasah yang berdaya saing.

Pengukuran keberhasilan proses pembelajaran pada program CIBI-CIBER khususnya di bidang non akademik mengacu pada raihan prestasi siswa dalam berbagai ajang lomba atau kompetisi yang diikuti. Adapun prestasi non akademik yang diraih oleh peserta didik program CIBI-CIBER dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9. Data prestasi non akademik siswa program CIBI MI Ummusshabri Kendari

No	Lomba	Tingkat	Penyelenggara	Tahun	Peringkat
1	Lomba Putri Bunga	SD/ MI se- Provinsi Sultra	Dinas Pariwisata Kota Kendari	2016	I
2	Lomba Casual Pink	SD/ MI se- Kota Kendari	Dinas Pariwisata Kota Kendari	2016	I
3	Pesta Pink The Best Dress	SD/ MI se- Kota Kendari	Dinas Pariwisata Kota Kendari	2017	II
4	Kuis Kihajar	SD/ MI se- Provinsi Sultra	Kemendikbud	2017	I
5	Olimpiade Matematika pada Gebyar Matematika Sains	SD/ MI se- Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2017	II
6	KSM Matematika	MI se-Kota Kendari	Kementerian Agama Kota Kendari	2017	I
7	Rangking I pada Gebyar Matematika Sains	SD/ MI se- Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2017	I
8	OSN Matematika	SD/ MI se- Provinsi Sultra	Kemendikbud	2017	I
9	OSN Matematika	SD/ MI se- Provinsi Sultra	Kemendikbud	2018	I
10	KSM Olimpiade Matematika	MI se- Provinsi Sultra	Kementerian Agama	2018	III
11	Kuis Kihajar	SD/ MI se- Provinsi Sultra	Kemendikbud	2018	I
12	Rangking I pada Gebyar Matematika Sains	SD/ MI se- Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2018	I
13	Olimpiade Matematika pada Gebyar Matematika Sains	SD/ MI se- Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2018	I
14	OSN IPA	SD/ MI se- Kota Kendari	Kemendikbud	2018	II

15	KSM IPA	MI se-Kota Kendari	Kementerian Agama	2018	II
----	---------	--------------------	-------------------	------	----

Tabel 4.10. Data prestasi non akademik siswa program CIBER MTs Ummusshabri Kendari

No	Lomba	Tingkat	Penyelenggara	Tahun	Peringkat
1	Sayembara Cipta Puisi	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	Kantor Bahasa Provinsi Sultra	2016	I, II
2	Gebyar Matematika Sains	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2016	III, IV
3	Olimpiade IPA (Kompetisi Sains Madrasah)	MTs se-Kota Kendari	Kementerian Agama	2016	I
4	Kuis Kihajar	SMP/ MTs se-Kota Kendari	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Kendari	2017	II
5	Sayembara Cipta Puisi	SMP/ MTs se-Kota Kendari	Bimbingan Belajar 4J Operation	2017	I
6	LCT Matematika	SMP/ MTs se-Kota Kendari	Bimbingan Belajar 4J Operation	2017	I, II, IV
7	Sultra Cerdas	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sultra	2017	IV
8	Festival Tari Kreasi Berbasis Tradisi Lokal	SMP/ MTs se-Kota Kendari	UPTD Taman Budaya Prov. Sultra	2017	IV
9	Literasi Matematika	SMP/ MTs se-Kota Kendari	Universitas Muhammadiyah Kendari	2018	IV
10	Olimpiade Matematika (Gebyar Matematika Sains)	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2018	I
11	LCT Matematika (Gebyar Matematika Sains)	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	HMJ Matematika FMIPA UHO	2018	I
12	Cerdas Cermat (Pekan Matematika)	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	HMJ Matematika FKIP UHO	2018	I

	Regional) XI				
13	Literasi Matematika (Pekan Matematika Regional) XI	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	HMJ Matematika FKIP UHO	2018	II
14	Debat Bahasa Inggris	SMP/ MTs se-Kota Kendari	SMAN 1 Kendari	2018	III
15	Olimpiade Matematika (Smart Youth Competition)	SMP/ MTs se-Kota Kendari	SMAN 4 Kendari	2018	II
16	LCT MIPA (Smart Youth Competition)	SMP/ MTs se-Kota Kendari	SMAN 4 Kendari	2018	I
17	Tahfidzul Qur`an (Smart Youth Competition)	SMP/ MTs se-Kota Kendari	SMAN 4 Kendari	2018	I
18	Olimpiade IPS (Kompetisi Sains Madrasah)	MTs se-Kota Kendari	Kementerian Agama	2018	II
19	Lomba Da'i Remaja	SMP/ MTs se-Provinsi Sultra	TVRI Sultra	2018	II

Setiap tahun terjadi peningkatan prestasi siswa program CIBI-CIBER pada bidang non akademik. Pada tahun 2016, terdapat dua lomba yang dimenangkan oleh siswa program CIBI MI Ummusshabri Kendari. Setahun berselang, terjadi peningkatan yang cukup signifikan dengan meraih enam kemenangan pada berbagai ajang kompetisi. Sedangkan pada tahun 2018, siswa kelas CIBI mampu meningkatkan prestasinya dengan membawa pulang tujuh piala dari event-event perlombaan yang diikuti.

Peningkatan prestasi non akademik juga ditunjukkan oleh siswa program CIBER MTs Ummusshabri Kendari.

Pada tahun 2016 sebanyak tiga perlombaan dimenangkan oleh siswa kelas unggulan tersebut. Pada tahun berikutnya, siswa kelas CIBER berhasil meraih kemenangan di lima jenis lomba yang diikuti. Sedangkan pada tahun 2018 prestasi non akademik siswa kelas CIBER lebih baik dari tahun sebelumnya dengan memenangi 11 ajang perlombaan.

Prestasi non akademik siswa program CIBI-CIBER juga mengacu pada peningkatan kompetensi spiritual siswa. Kemampuan menghafal al-Qur'an dan do'a sehari-hari menjadi parameter peningkatan kompetensi spiritual siswa. Oleh karena itu, pengelola program CIBI-CIBER melakukan evaluasi secara berkala terhadap capaian kompetensi hafalan al-Qur'an dan doa sehari-hari peserta didik. Untuk mencapai target tersebut maka wali kelas secara rutin melakukan pendampingan dan evaluasi terhadap hafalan al-Qur'an dan do'a sehari-hari peserta didik. Adapun persentase ketuntasan hafalan al-Qur'an siswa program CIBI-CIBER dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 4.11. Ketuntasan target hafalan al-Qur'an siswa program CIBI-CIBER Semester I TP. 2017/2018

No.	Kelas	Jumlah Siswa	Ketuntasan Target Hafalan al-Qur'an (%)				
			Juz 30	Yasin	ar-Rahman	al-Waqiah	al-Mulk
1.	IA	36	-	-	-	-	-
2.	IB	36	-	-	-	-	-

3.	I C	10	-	-	-	-	-
4.	II A	34	97	5,9	2,9	2,9	2,9
5.	II B	34	-	-	-	-	-
6.	III A	33	69,7	-	-	66,7	-
7.	III B	32	56,3	6,3	-	-	-
8.	IV A	32	87,5	25	12,5	75	9,4
9.	V A	32	100	100	-	100	-
10.	VII A	34	-	-	-	-	-
11.	VII B	35	-	-	-	-	-
12.	VIII A	27	92,6	92,6	-	-	-
13.	VIII B	28	100	60,7	-	-	-
14.	VIII C	25	100	24	-	1	-
15.	IX A	27	100	100	-	100	59,3
16.	IX B	27	48,14	62,96	22,22	22,22	11,11

Target hafalan al-Qur`an pada kelas CIBI-CIBER didesain melampaui ketuntasan minimum siswa kelas reguler. Kompetensi dasar yang harus dimiliki peserta didik pada kelas reguler MI maupun MTs yaitu siswa mampu menghafal al-Qur`an Juz 30. Sedangkan, pada kelas CIBI-CIBER peserta didik diharapkan mampu memiliki hafalan al-Qur`an Juz 30 dan surah-surah pilihan seperti Yasin, ar-Rahman, al-Waqi`ah dan al-Mulk. Selain kuantitas hafalan al-Qur`an yang lebih banyak, kualitas lantunan ayat-ayat suci al-Qur`an yang dihafalkan oleh peserta didik juga ditingkatkan. Capaian target ketuntasan hafalan al-Qur`an pada kelas CIBI-CIBER didukung oleh bimbingan intensif dari wali kelas. Oleh karena itu, dalam tiga tahun penyelenggaraan program CIBI-CIBER secara umum peserta didik telah mampu mencapai

target minimum hafalan al-Qur'an sebagaimana yang telah ditetapkan oleh pengelola kelas unggulan tersebut.

Capaian hasil belajar siswa CIBI-CIBER menjadi rujukan dalam penilaian efektivitas kinerja tenaga pendidik pada program kelas unggulan tersebut. Tenaga pendidik akan dianggap berhasil menjalankan tugasnya bilamana mampu membimbing siswa meraih prestasi di atas rata-rata capaian siswa pada kelas reguler maupun peserta didik di madrasah/sekolah lainnya. Sedangkan, bagi guru yang belum mampu meningkatkan prestasi belajar siswa akan diberikan pembinaan khusus melalui kegiatan peningkatan kompetensi guru baik yang diselenggarakan oleh Yayasan Ummusshabri Kendari maupun lembaga atau instansi lainnya.

4.2.1.3. Komitmen terhadap peningkatan mutu pendidikan

Penerapan TQM pada program CIBI-CIBER didukung oleh kebijakan pimpinan Yayasan Ummusshabri Kendari yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Berikut ini beberapa kebijakan strategis yang diterapkan oleh pimpinan yayasan guna menyokong peningkatan mutu layanan pendidikan di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari:

- a. Seleksi penerimaan tenaga pendidik.

Kualitas tenaga pendidik sangat mempengaruhi kualitas proses dan hasil pembelajaran. Oleh karena itu,

Yayasan Ummusshabri Kendari melakukan *assessment* terhadap seluruh calon tenaga pendidik yang akan bertugas di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari. Aturan ini juga berlaku bagi calon guru pada program CIBI-CIBER. Proses penjurangan ini dilaksanakan menjelang bergulirnya tahun pelajaran baru melalui lima tahapan *assessment* yaitu seleksi berkas, tes tertulis, kesehatan, wawancara dan uji kemampuan mengajar.

Pada tahun 2020, jumlah pendaftar calon tenaga pendidik dan kependidikan madrasah terpadu Ummusshabri Kendari yang lulus berkas sebanyak 188 peserta dari 27 formasi guru dan staf yang dibutuhkan. Seleksi dilaksanakan dengan mengusung format eliminasi pada setiap fase ujian. Guru dengan perolehan nilai tertinggi akan mengisi formasi kebutuhan tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER. Sedangkan, guru yang dinyatakan lulus seleksi namun perolehan nilainya di bawah capaian angka tertinggi maka akan mengisi formasi kebutuhan tenaga pendidik pada kelas reguler.

b. Peningkatan kompetensi tenaga pendidik.

Guna meningkatkan kompetensi guru, Yayasan Ummusshabri Kendari menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang wajib diikuti oleh seluruh tenaga pendidiknya.

Kebijakan ini dilaksanakan dalam bentuk penyelenggaraan workshop nasional setiap akhir semester. Program ini menghadirkan pembicara nasional di hadapan seluruh tenaga pendidik madrasah terpadu lingkup Yayasan Ummusshabri Kendari guna memperkaya wawasan keilmuan para guru tentang kompetensi dasar dan penunjang tugas mengajar.

Workshop akhir semester Yayasan Ummusshabri Kendari selalu mengusung tema yang anti *mainstream* di lingkungan madrasah. Misalnya, Workshop Nasional yang dilaksanakan pada 28-30 Desember 2017 mengangkat tema pemberdayaan otak kanan guna melejitkan prestasi siswa. Begitu pula Workshop Nasional yang diselenggarakan pada 5-7 Juli 2017 dengan tema revolusi cara mengajar guru melalui pendekatan *hypnoteaching*. Workshop tersebut merupakan tindak lanjut dari kegiatan serupa yang sebelumnya telah diselenggarakan pada 26-29 Juni 2016 dengan fokus pembahasan optimalisasi kecerdasan siswa melalui teknik sugesti, *hypnotherapy* dan *hypnoteaching*. Melalui kegiatan pengembangan kompetensi guru tersebut, diharapkan para guru tidak hanya meningkatkan kemampuan mengajar di dalam kelas tetapi juga memiliki *soft skill* penunjang pembelajaran sehingga capaian hasil belajar siswa bisa dioptimalkan.

4.2.2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan *Total Quality Management* pada program CIBI-CIBER

4.2.2.1. Faktor Pendukung

Efektifitas penerapan TQM pada program CIBI-CIBER didukung oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. SDM berusia muda, kompeten dan kompetitif.

Tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER rata-rata berusia 30 tahun. Usia yang relatif muda akan memudahkan para guru dalam melakukan pembinaan intensif kepada peserta didik. Begitu pula tingginya semangat berinovasi yang ditampilkan oleh tenaga pendidik pada kelas unggulan tersebut membuat daya saing madrasah semakin kompetitif. Sistem kerja yang dinamis tidak menjadi hambatan besar bagi guru CIBI-CIBER dikarenakan memiliki cukup energi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja yang tinggi di madrasah terpadu Yayasan Ummusshabri Kendari. Selain itu, guru CIBI-CIBER ditugaskan mengajarkan materi pelajaran yang sesuai dengan bidang keilmuan masing-masing sehingga ketercapaian tujuan pembelajaran bisa dioptimalkan.

- b. Tenaga pendidik non PNS.

Seluruh guru pada program CIBI-CIBER merupakan tenaga pendidik non PNS. Salah satu manfaat dari

hal tersebut yaitu komitmen kerja guru dapat dievaluasi secara berkala serta pemberian *reward* dan *punishment* tidak terikat dengan aturan baku dari Kementerian Agama maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Dengan demikian, pengelola program CIBI-CIBER memiliki keleluasaan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja guru CIBI-CIBER.

4.2.2.1. Faktor Penghambat

Selain dua faktor pendukung di atas, terdapat pula dua faktor penghambat implementasi TQM pada program CIBI-CIBER, yaitu:

- a. Belum adanya instrument penilaian kinerja yang baku dan komprehensif.

Salah satu pokok permasalahan yang kini dihadapi oleh pengelola CIBI-CIBER yaitu belum tersedianya instrument penilaian kinerja guru secara baku dan komprehensif. Hal ini kemudian berdampak pada belum optimalnya pengawasan kinerja guru CIBI-CIBER khususnya dalam hal pelaksanaan tugas mengajar di dalam kelas. Terlebih lagi kaitannya dengan efektivitas pendekatan pembelajaran berbasis *team teaching* yang bersifat integratif dan interkonektif belum memiliki desain instrument penilaian yang jelas. Selain itu, pengukuran kinerja guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis bilingual di dalam kelas

juga belum maksimal. Apabila berbagai permasalahan tersebut tidak segera direspon oleh pengelola program CIBI-CIBER, dikhawatirkan distingsi yang selama ini tersemat pada program kelas unggulan tersebut hanya akan menjadi ide besar yang tidak terealisasikan.

b. Belum optimalnya sistem *reward*

Reward merupakan strategi yang umumnya diterapkan oleh lembaga atau instansi besar guna meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Namun, strategi tersebut tidak dapat diimplementasikan tanpa didasari dengan instrument penilaian kinerja yang akurat. Inilah salah satu permasalahan mendasar yang terdapat pada pengembangan program CIBI-CIBER. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada guru CIBI-CIBER sangat tinggi. Guru bekerja tidak kurang dari 10 jam setiap hari mulai dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan pembelajaran baik yang bersifat intrakurikuler, kokurikuler dan ekstrakurikuler. Namun, intensitas kerja yang tinggi tersebut saat ini belum diimbangi dengan penyiapan sistem *reward* yang memadai. Permasalahan tersebut kemudian berdampak pada inkonsistensi kinerja yang ditampilkan oleh sebagian guru CIBI-CIBER.

4.2.3. Strategi pembiayaan pendidikan program CIBI-CIBER Yayasan Ummusshabri Kendari

Program CIBI-CIBER menawarkan layanan pendidikan bermutu kepada masyarakat khususnya di Kota Kendari. Bentuk layanan pendidikan bermutu tersebut nampak pada kualifikasi tenaga pendidik yang profesional, sarana dan pra sarana pembelajaran yang memadai serta program pembelajaran yang inovatif. Dengan berbagai keunggulan yang ditawarkan oleh program CIBI-CIBER, biaya pendidikan yang dibebankan kepada orang tua siswa jauh lebih besar dibandingkan biaya pendidikan yang berlaku pada sekolah maupun madrasah lainnya di kota Kendari. Adapun rincian biaya pendidikan pada program CIBI-CIBER sebagai berikut:

Tabel 4.12. Biaya pendidikan pada program CIBI MI Ummusshabri Kendari TP. 2021/2022

No.	Item	Biaya	Keterangan
1.	Biaya masuk madrasah	Rp. 11.650.000	Awal masuk
2.	Biaya infak (SPP)	Rp. 1.200.000	Setiap semester
3.	Biaya operasional CIBI	Rp. 600.000	Setiap bulan
4.	Biaya <i>catering</i> (opsional)	Rp. 350.000	Setiap bulan

Tabel 4.13. Biaya pendidikan pada program CIBER MTs Ummusshabri Kendari TP. 2021/2022

No.	Item	Biaya	Keterangan
1.	Biaya masuk madrasah	Rp. 11.640.000	Awal masuk
2.	Biaya infak (SPP)	Rp. 1.200.000	Setiap semester
3.	Biaya operasional CIBER	Rp. 600.000	Setiap bulan
4.	Biaya <i>catering</i> (opsional)	Rp. 350.000	Setiap bulan

Rincian pembayaran di atas belum termasuk biaya operasional asrama bagi siswa CIBER yang mengikuti program pendidikan kepesantrenan. Berdasarkan data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya yang harus disiapkan oleh peserta didik pada program CIBI-CIBER berkisar antara Rp. 600.000 sampai dengan Rp. 950.000 setiap bulannya. Tingginya biaya pendidikan tersebut bagi orang tua siswa merupakan hal yang relatif. Hal ini disebabkan oleh sebagian besar orang tua siswa yang menyekolahkan anaknya pada program CIBI-CIBER berasal dari keluarga dengan kemampuan ekonomi menengah ke atas. Terlebih lagi bila membandingkan biaya tersebut dengan capaian hasil belajar yang dianggap setara oleh wali murid (Suhayat, komunikasi pribadi, 24 Desember 2020).

Mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER berbanding lurus dengan biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh peserta didik. Namun, bila kebijakan ini diberlakukan kepada seluruh calon siswa program kelas unggulan tersebut, maka kualitas layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER hanya dapat dinikmati oleh kalangan tertentu saja. Oleh karena itu, sejak dibukanya program kelas unggulan CIBI-CIBER, pengelola telah mensosialisasikan pembebasan biaya pendidikan khususnya bagi calon peserta didik yang berasal dari keluarga kurang mampu namun memiliki potensi akademik yang tinggi.

Upaya yang telah dilakukan oleh pengelola program CIBI-CIBER dalam memberikan kemudahan pembiayaan bagi calon siswa yang berasal dari keluarga kurang mampu dinilai belum efektif. Hal ini dikarenakan

pengelola program mengalami hambatan teknis dalam menjaring calon siswa yang memenuhi persyaratan akademik. Sejauh ini, guna memetakan kemampuan akademik calon peserta didik pada program CIBI-CIBER, pengelola melakukan pemeriksaan potensi bakat siswa melalui uji klinis yang bekerjasama dengan My DNA. Lembaga tersebut menawarkan pemeriksaan klinis dengan menggunakan sampel sidik jari calon peserta didik. Hasil dari pemeriksaan tersebut akan mendeskripsikan potensi yang dimiliki anak dan rekomendasi bentuk pembinaannya. Namun, kendala yang ditemui saat ini yaitu tingginya biaya yang harus disiapkan oleh pengelola program CIBI-CIBER untuk mendanai operasional pemeriksaan potensi bakat siswa terlebih lagi bila yang dijadikan sasaran utamanya yaitu calon peserta didik dari keluarga kurang mampu.

Hambatan yang ditemui oleh pengelola program CIBI-CIBER dalam menjaring calon peserta didik yang potensial tidak membuat pengelola program kelas unggulan tersebut kehabisan ide. Pada tahun pelajaran 2017/2018, pengelola membebaskan biaya pendidikan kelas CIBER kepada tiga peserta didik yang berprestasi dari kelas reguler MTs Ummusshabri Kendari. Prestasi yang diraih oleh ketiga siswa tersebut yaitu:

- a. Juara I Olimpiade Matematika pada Kompetisi Sains Madrasah (KSM) tingkat Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 2017.
- b. Juara I Pidato Bahasa Arab Putra pada Ajang Kompetisi Seni dan Olahraga (AKSIOMA) tingkat Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 2017.

- c. Juara I Pidato Bahasa Arab Putri pada Ajang Kompetisi Seni dan Olahraga (AKSIOMA) tingkat Provinsi Sulawesi Tenggara tahun 2017.

Dua dari tiga penerima bantuan biaya pendidikan pada kelas CIBER berasal dari keluarga kurang mampu. Peserta didik yang berprestasi dan berasal dari keluarga dengan kemampuan ekonomi menengah ke bawah merupakan hal yang tidak mudah ditemukan di madrasah terpadu Ummusshabri Kendari. Ini juga menjadi problem tersendiri bilamana pembebasan biaya pendidikan pada kelas CIBI-CIBER hanya menysar peserta didik di MI dan MTs Ummusshabri Kendari. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang efektif guna memaksimalkan kesempatan belajar di kelas CIBI-CIBER khususnya bagi siswa berprestasi yang berasal dari keluarga kurang mampu.

Tahun pelajaran 2021/2022 Yayasan Ummusshabri membuat regulasi yang mengatur tentang pemberian beasiswa bagi calon siswa Ummusshabri berprestasi di bidang akademik dan tahfidzul Qur'an. Aturan tersebut memungkinkan pembebasan biaya masuk dan operasional pembelajaran hingga 100%. Dalam penerapannya, MTs Ummusshabri mampu menjaring 10 siswa penerima beasiswa prestasi di awal tahun ajaran 2021/2022 dengan rincian enam siswa penerima beasiswa prestasi bidang akademik dan sisanya di bidang tahfidzul Qur'an.

4.3. Pembahasan Temuan Penelitian

4.3.1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada program CIBI-CIBER

Penyelenggaraan program CIBI-CIBER merupakan bentuk komitmen Yayasan Ummusshabri Kendari dalam menawarkan layanan pendidikan Islam bermutu kepada masyarakat. Program kelas unggulan tersebut didesain untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap layanan pendidikan Islam yang mampu membentuk karakter religius pada diri peserta didik serta memiliki kecakapan dalam bidang sains dan teknologi. Strategi penyelenggaraan program CIBI-CIBER yang didasari upaya pemenuhan kebutuhan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan Islam bermutu dinilai sejalan dengan prinsip dasar TQM. al-Dabal (2001, h.14) menyatakan bahwa:

The first element of TQM is Customer Focus. World-class companies have developed processes that identify today's customer needs and try to anticipate customer needs in the future. In addition, they quantify their competitive situation with respect to satisfying customer needs.

Internalisasi prinsip-prinsip TQM dalam penyelenggaraan pendidikan Islam harus diawali dengan identifikasi kebutuhan orang tua siswa terhadap bentuk layanan pendidikan yang akan diterima oleh peserta didik. Di saat bersamaan, penyelenggara pendidikan Islam juga harus mampu mengukur kesiapan lembaganya dalam memenuhi kebutuhan wali murid. Dengan demikian, top manager pada lembaga pendidikan Islam harus mampu mempertemukan antara sumber daya madrasah dengan kebutuhan orang tua siswa. Arcaro (1995, h. 30-31) menyatakan bahwa:

Parents are also suppliers to education system. Parents provide the Total Quality School with students who are ready to learn. It is the responsibility of the Total Quality School to work with parents to optimize the student`s potential to benefit from the learning processes provided at the school.

Tewel (1997, h. 204) mengemukakan dua hal yang harus ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk mengidentifikasi kebutuhan orang tua siswa:

There are simple and easy ways of focusing on the needs and wishes of the school`s customers: parents and students. There are two basic rules: (1) do not overlook the most obvious way to get to know customers: talk to them and (2) mine the data about customers that is already on hand.

Pengelola program CIBI-CIBER memprioritaskan kebutuhan orang tua siswa dalam desain pengembangan layanan pendidikannya. Guna mengetahui kebutuhan wali murid terkait model penyelenggaraan pendidikan yang ideal, pengelola program kelas unggulan tersebut telah membangun pola komunikasi yang intensif dan sistemis melalui komunikasi harian, bulanan dan semesteran. Selain itu, pengelola program CIBI-CIBER juga melakukan riset untuk memetakan kebutuhan dan respon orang tua siswa terkait proses serta hasil kegiatan pembelajaran.

Pola komunikasi yang diterapkan oleh pengelola program CIBI-CIBER mampu meningkatkan partisipasi orang tua siswa dalam pengembangan layanan pendidikan. Hal ini dinilai sebagai sebuah terobosan mengingat secara umum peran serta wali murid dalam pengembangan pendidikan baik di madrasah maupun sekolah masih minim. Nurkolis (2003, h. 124) mengemukakan bahwa selama ini orang tua siswa kurang berperan

aktif dalam pengembangan program pendidikan di sekolah. Partisipasi wali murid hanya nampak dalam hal pembiayaan pendidikan. Selbihnya, tanggung jawab perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan dibebankan sepenuhnya kepada sekolah.

Berbagai saran dan kritik yang disampaikan oleh orang tua siswa guna peningkatan mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER menjadi inspirasi bagi pengelola program kelas unggulan tersebut dalam merumuskan kebijakan pengembangan madrasah. Pengelola program CIBI-CIBER memiliki kewenangan dalam perencanaan strategi peningkatan mutu pendidikan khususnya pada madrasah penyelenggara program CIBI-CIBER. Hal ini dikarenakan pengelola program tersebut terdiri dari unsur pengambil kebijakan tertinggi di madrasah terpadu Yayasan Ummusshabri Kendari.

Terdapat empat unsur pengambil kebijakan pada madrasah terpadu Ummusshabri Kendari yang tergabung sebagai pengelola program CIBI-CIBER. Unsur pertama yaitu pengurus Yayasan Ummusshabri Kendari yang diwakili oleh Ketua Umum, dan Bendahara. Kedua, pimpinan madrasah yang diwakili oleh Kepala Madrasah. Ketiga, wali murid yang diwakili oleh Ketua Dewan Majelis Madrasah Terpadu Ummusshabri Kendari. Keempat, unsur tenaga pendidik yang direpresentasikan oleh Koordinator program CIBI-CIBER.

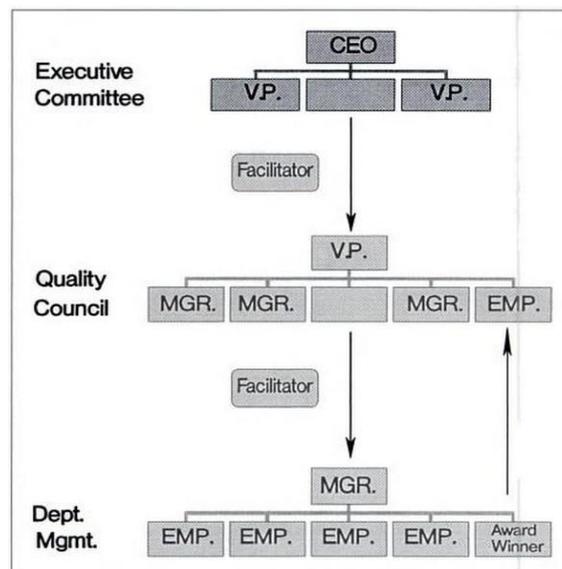
Peneliti menilai sejauh ini pengelola program CIBI-CIBER memainkan peran sebagai *Quality Council* dalam peningkatan mutu berbasis TQM pada program kelas unggulan tersebut. *Quality Council* merupakan

sebuah unit dalam organisasi yang bertugas merumuskan strategi peningkatan mutu kelembagaan. Oleh karena itu, orang-orang yang tergabung dalam unit tersebut merupakan representasi dari berbagai bidang kerja dalam sebuah organisasi dan memiliki kewenangan dalam pengambilan kebijakan (Mukherjee, 2006, h. 50). Peter Mears dan Frank Voehl menjelaskan bahwa:

A Quality Council (sometimes called a steering committee or executive committee) provides a formal structure for an organization's quality improvement efforts. It is the leadership structure of the organization and consists of the least two (or more) interlocking levels within the organizational framework. The executive quality council is the highest level and consists of the president/CEO, direct-reporting vice presidents, and other members appointed by the president. Its charter includes developing policy to create, foster, and continuously improve all aspects of the quality system.

Mears dan Voehl (1995, h. 51) mengilustrasikan posisi *Quality Council* dalam struktur organisasi berbasis TQM sebagai berikut:

Gambar 4.3. Ilustrasi *Quality Council* dalam struktur organisasi



Besterfield (2003, h. 30) mengemukakan delapan tugas dan tanggung jawab *Quality Council* dalam strategi peningkatan mutu yaitu:

- a. *develop, with input from all personnel, the core values, vision statement, mission statement, and quality policy statement.*
- b. *Develop the strategic long-term plan with goals and the annual quality improvement program with objectives.*
- c. *Create the total education and training plan.*
- d. *Determine and continually monitor the cost of poor quality.*
- e. *Determine the performance measures for the organization, approve those for the functional areas, and monitor them.*
- f. *Continually determine those projects that improve the processes, particularly those that affect external and internal customer satisfaction.*
- g. *Establish multifunctional project and departmental or work group teams and monitor their progress.*
- h. *Establish or revise the recognition and reward system to account for the new way of doing business.*

Salah satu strategi yang umum digunakan oleh *Quality Council* dalam merumuskan kebijakan peningkatan mutu yaitu *Quality Circle*. Strategi ini juga disebut *Quality Control Circle* (QCC) yang pertama kali diperkenalkan di Jepang pada tahun 1962 oleh Kaoru Ishikawa. *Quality Circle* merupakan strategi peningkatan mutu melalui partisipasi aktif anggota organisasi dalam melakukan pertemuan secara rutin guna mengidentifikasi masalah dan menganalisis program perbaikan (Geet, 2009, h. 8.8).

Mukherjee (2006, h. 74-75) memaparkan hubungan antara *Quality Council* dan *Quality Circle* dalam strategi peningkatan mutu berbasis TQM sebagai berikut:

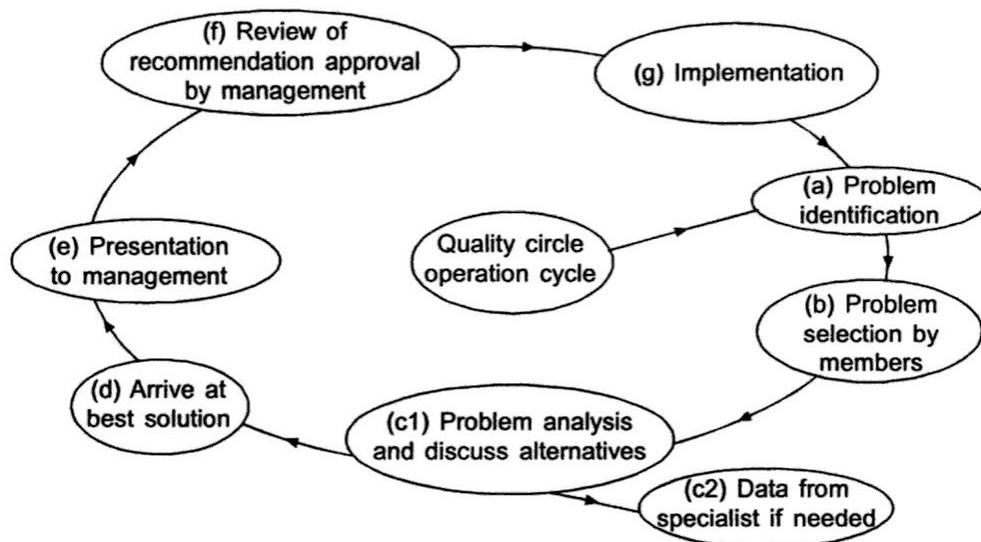
The quality council formulates the quality circle operation coordinating agency that identifies problems to be taken up on priority for solving. It identifies the problems in consultation with the functional heads. The problem is selected by the team member of a particular quality circle. The problem is analyzed in the quality circle meeting and attempt is made to find out a solution to the

problem. If the quality circle needs the assistance form an external expert or specialist, the expert is invited in the quality circle team meeting. Alternative solutions are discussed and the most suitable alternative solution which satisfies all the musts and the maximum number of the wants is selected as the best solution.

The quality circle team recommends the best solution to the quality council that reviews the problem and solution. If it deems fit and finds it acceptable, the quality council gives its approval for the implementation of the solution. The suggestion of the quality citrcle team is now implemented by the concerned department.

Penerapan strategi *Quality Circle* dalam proses identifikasi masalah dan perumusan program perbaikan dapat diamati pada gambar berikut ini:

Gambar 4.4. Pola penerapan *Quality Circle*



Strategi *Quality Circle* melibatkan peran serta anggota organisasi dalam mengidentifikasi permasalahan peningkatan mutu kelembagaan. Sumber masalah yang telah teridentifikasi kemudian dirumuskan solusinya secara bersama-sama. Selanjutnya, masalah dan solusi yang telah dianalisis oleh anggota organisasi direkomendasikan kepada *Quality Council* untuk dijadikan sebagai program perbaikan.

Proses identifikasi masalah dalam strategi *Quality Circle* menggunakan tujuh alat yang dikenal sebagai *QC Seven Tools*. Ketujuh alat tersebut menggunakan pendekatan statistik guna menganalisis sumber masalah dan program perbaikannya (Sallis, 2002). Mukherjee (2006) memaparkan mekanisme dan fungsi *QC Seven Tools* sebagai berikut:

- a. *Stratification* merupakan pengelompokan berbagai data yang didasarkan pada kesamaan karakteristik. Metode ini bertujuan untuk mempermudah proses analisis data sehingga mampu menghasilkan solusi dari permasalahan yang ditemui.
- b. *Check Sheet* merupakan metode pengumpulan data pada jangka waktu tertentu. Data yang terkumpul menjadi bahan informasi dalam pengambilan kebijakan peningkatan mutu.
- c. *Scatter Diagram* merupakan alat yang berfungsi untuk melakukan pengujian terhadap seberapa kuatnya hubungan antara dua variabel serta menentukan jenis hubungannya. Hubungan tersebut dapat berupa hubungan positif, hubungan negatif ataupun tidak ada hubungan sama sekali. Bentuk dari *Scatter Diagram* adalah gambaran grafis yang terdiri dari sekumpulan titik-titik dari nilai sepasang variabel (X dan Y).
- d. *Histogram* merupakan tampilan bentuk grafis untuk menunjukkan distribusi data secara visual atau seberapa sering suatu nilai yang berbeda itu terjadi dalam suatu kumpulan data. Manfaat dari penggunaan Histogram adalah untuk memberikan informasi

mengenai variasi dalam proses dan membantu manajemen dalam membuat keputusan dalam upaya peningkatan proses yang berkesimbangan.

- e. *Cause and Effect Diagram* merupakan instrument yang digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara sebab dan akibat dari suatu permasalahan.
- f. *Pareto Diagram* merupakan grafik batang yang menunjukkan masalah berdasarkan urutan banyaknya jumlah kejadian. Urutannya mulai dari jumlah permasalahan yang paling banyak terjadi sampai yang paling sedikit terjadi. Diagram ini sangat bermanfaat dalam mengidentifikasi dan menentukan prioritas masalah yang harus segera diselesaikan.
- g. *Control Chart* merupakan grafik yang dipergunakan untuk memonitor stabilitas dari suatu proses serta mempelajari perubahan proses dari waktu ke waktu. *Control Chart* memiliki *upper line* sebagai batas kontrol tertinggi, *lower line* sebagai batas kontrol terendah dan *central line* sebagai rata-rata.

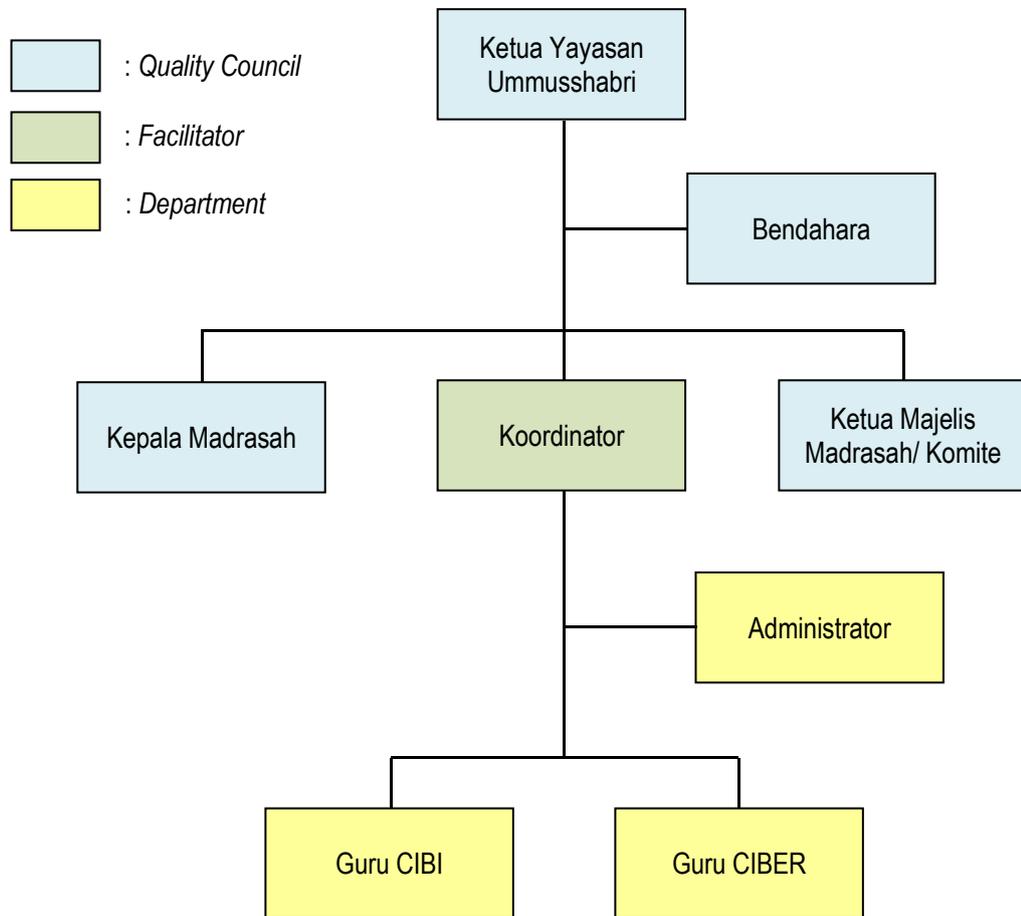
Pengelola program CIBI-CIBER memiliki kesamaan karakter dengan konsep *Quality Council* dan *Quality Circle* dalam upaya perumusan kebijakan peningkatan mutu berbasis TQM. Beberapa kesamaan tersebut yaitu:

- a. Pengelola program CIBI-CIBER terdiri dari unsur pengambil kebijakan di Yayasan Ummusshabri Kendari yaitu pengurus

yayasan, kepala madrasah, ketua majelis madrasah (komite) dan koordinator dewan guru CIBI-CIBER. Oleh karena itu, pengelola program CIBI-CIBER memiliki peran strategis dalam menentukan kebijakan peningkatan mutu layanan pendidikan khususnya pada madrasah penyelenggara program kelas unggulan di Yayasan Ummusshabri Kendari (lihat gambar 3).

- b. Strategi peningkatan mutu pada program CIBI-CIBER dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan melalui pertemuan rutin yang dilaksanakan oleh dewan guru seperti *briefing* pra pembelajaran, rapat dewan guru pada akhir pekan dan refleksi capaian hasil belajar peserta didik pada akhir semester/ akhir tahun pelajaran. Setelah sumber permasalahan teridentifikasi, dewan guru secara bersama-sama mendesain program penyelesaian masalah. Hasil rancangan program penyelesaian masalah tersebut kemudian diajukan kepada pengelola program CIBI-CIBER untuk kemudian dipertimbangkan menjadi program peningkatan mutu layanan pendidikan di madrasah terpadu Yayasan Ummusshabri Kendari (lihat gambar 4).

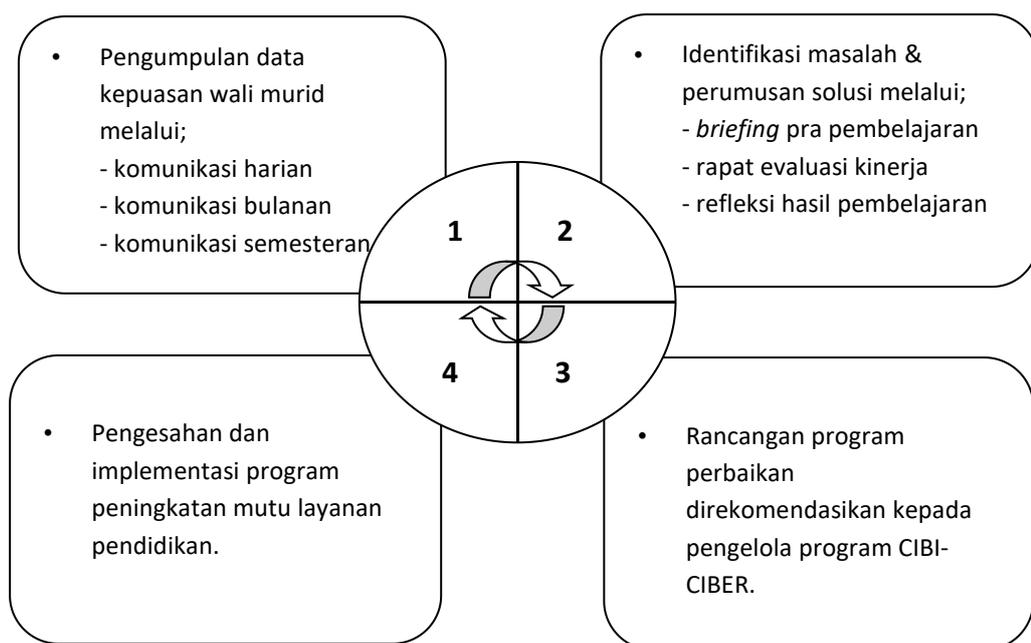
Gambar 4.5. Struktur pengelola program CIBI-CIBER



Pada struktur di atas, nampak bahwa peran *quality council* dilaksanakan oleh pengelola program CIBI-CIBER yang terdiri dari Ketua Yayasan, Direktur Pendidikan, Bendahara, Kepala Madrasah, Ketua Majelis Madrasah/ Komite dan Koordinator. Kelompok ini bertugas dalam menentukan kebijakan peningkatan mutu layanan pendidikan yang didasarkan pada hasil kajian dan rekomendasi dari dewan guru. Oleh karena itu, koordinator program CIBI-CIBER memiliki peran ganda sebagai bagian dari *quality council* sekaligus *facilitator* yang menghubungkan antara pengelola program dan dewan guru.

Prosedur pengambilan kebijakan peningkatan mutu program CIBI-CIBER dimulai dari pengumpulan data kepuasan wali murid terhadap layanan pendidikan. Pengumpulan data tersebut dilakukan melalui komunikasi intensif yang dibangun oleh madrasah dengan orang tua siswa berupa komunikasi harian, bulanan dan semesteran. Berbagai respon yang diberikan oleh orang tua siswa terhadap mutu layanan pendidikan kemudian dianalisis oleh dewan guru yang dipandu oleh koordinator program CIBI-CIBER melalui kegiatan pertemuan rutin dalam bentuk *briefing* pra pembelajaran, rapat evaluasi kinerja pada akhir pekan dan refleksi capaian hasil belajar peserta didik pada akhir semester. Hasil analisis masalah dan rancangan program perbaikan kemudian direkomendasikan kepada pengelola program CIBI-CIBER sebagai bahan pertimbangan pengambilan kebijakan peningkatan mutu layanan pendidikan.

Gambar 4.6. Alur perumusan kebijakan peningkatan mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER



Proses analisis masalah pada program CIBI-CIBER menggunakan pendekatan statistik. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data memiliki kesamaan metode dengan *QC Seven Tools* khususnya pada model *check sheet*, *control chart* dan *stratification*. Hal ini teramati pada instrumen yang digunakan oleh pengelola CIBI-CIBER dalam mengukur tingkat kedisiplinan guru, tingkat capaian hasil belajar peserta didik dan tingkat kepuasan orang tua siswa terhadap layanan pendidikan pada program kelas unggulan tersebut.

4.3.2. Faktor pendukung dan penghambat penerapan *Total Quality Management* pada program CIBI-CIBER

4.3.2.1. Faktor Pendukung

Peningkatan mutu layanan pendidikan berbasis TQM pada program CIBI-CIBER didukung oleh dua faktor utama yaitu;

a. Tenaga pendidik berusia muda

Jumlah tenaga pendidik program CIBI-CIBER pada Tahun Pelajaran 2021/2022 sebanyak 72 orang dengan rincian 42 guru bertugas di tingkat MI dan 30 guru bertugas di tingkat MTs. Dari keseluruhan jumlah tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER, 94,4% di antaranya lahir di atas tahun 1980. Pengelompokan guru CIBI-CIBER berdasarkan tahun kelahiran dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 4.14. Klasifikasi tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER berdasarkan tahun kelahiran

No.	Tahun Lahir	Jumlah Guru
1.	1971-1975	1
2.	1976-1980	3
3.	1981-1985	2
4.	1986-1990	20
5.	1991-1995	36
6.	1996-2000	10
Total		72

Berdasarkan data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar guru pada program CIBI-CIBER berusia 25 - 35 tahun. Apabila usia guru pada program CIBI-CIBER dianalisis dari tinjauan empat generasi pekerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Hammill (2005), maka sebagian besar tenaga pendidik pada program kelas unggulan tersebut termasuk dalam kategori *Generation Y* atau generasi milenial.

Tabel 4.15. *Generation Timeline*

1922 – 1945	1946 - 1964	1965 – 1980	1981 - 2000
<i>Veterans/ Silent/ Traditionalists.</i>	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generation X/ Gen X/ Xers.</i>	<i>Generation Y/ Gen Y/ Millennial/ Echo Boomers.</i>

Savage dkk. (2011) mengemukakan bahwa *generation Y* merupakan suatu angkatan hidup manusia yang

tumbuh dan berkembang di era globalisasi di mana kecanggihan teknologi mampu membantu manusia menemukan berbagai informasi yang dibutuhkan tanpa adanya batasan ruang dan waktu. Di sisi lain, Birkinshaw (2010, h. 61) menjelaskan definisi *Generation Y* sebagai berikut:

The generation born after 1980, whose members are now entering the workforce in significant numbers, bring with them a different set of expectations about work and a different set of skill from those of their Generation X and Baby Boom forebears.

Generation Y memiliki beberapa kemampuan yang membedakannya dengan generasi sebelumnya. Di dalam bukunya yang berjudul *Gen Y Now; Millennials and The Evolution of Leadership*, Hobart dan Sendek (2014) mengemukakan delapan karakteristik pekerja dari kelompok *generation Y*. Pertama, *generation Y* pada umumnya berpendidikan tinggi dan memiliki kemampuan dalam menggunakan berbagai perangkat teknologi. Kedua, *generation Y* memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang majemuk. Ketiga, *generation Y* berdaya saing global. Keempat, *generation Y* memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja. Kelima, *generation Y* menyukai tantangan dan mencoba hal baru dalam menyelesaikan permasalahan. Keenam, *generation Y*

memahami sudut pandang *customer* dalam menilai mutu layanan jasa atau barang yang dihasilkan oleh produsen. Ketujuh, *generation Y* memiliki kemudahan dalam mengakses berbagai informasi dan data yang dibutuhkan untuk pengembangan perusahaan. Kedelapan, *generation Y* memiliki keberanian dalam melakukan *research* untuk menemukan solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan.

Guna memaksimalkan potensi besar yang dimiliki oleh *generation Y* dalam membantu organisasi mencapai tujuannya, Gravett dan Throckmorton (2007, h. 101) mengemukakan empat hal yang harus dilakukan oleh pemimpin organisasi, yaitu:

- 1) *Allowing them to do a project their way as long as the end result meets the project needs.*
- 2) *Providing them with multiple challenging assignments to manage at the same time with little guidance.*
- 3) *Giving them an opportunity to be an active participant/partner on a team.*
- 4) *Setting clear expectations for them and explaining “why” they need to do something (then backing off and letting them do the work and seek direction when needed).*

Internalisasi TQM dalam peningkatan mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER sangat didukung oleh penyiapan tenaga pendidik berusia muda (*generation Y*). Hal ini didasarkan pada pola pengambilan kebijakan peningkatan

mutu berbasis TQM yang bersifat *bottom up*. Oleh karena itu, setiap tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER dituntut untuk mampu berperan aktif dalam mengidentifikasi masalah layanan pendidikan serta secara bersama-sama merumuskan alternatif penyelesaian masalah untuk kemudian direkomendasikan sebagai rancangan program perbaikan kepada pimpinan lembaga pendidikan. Pola kerja tersebut sangat sesuai dengan karakteristik pekerja *generation Y*. Gravett dan Throckmorton (2007, h. 101) mengemukakan bahwa “*this generation just needs to be given the responsibility to expand their skills base in order to be successful entrepreneurs and business owners in the very near future.*”

b. Tenaga pendidik non PNS

Seluruh tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER berstatus non PNS dengan kualifikasi pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.16. Kualifikasi pendidikan guru pada program CIBI-CIBER TP. 2021/2022

Program Pendidikan	Kualifikasi Pendidikan	
	S1	S2
CIBI	35	7
CIBER	22	8
Total	57	15

Tenaga pendidik non PNS dinilai mampu bersinergi dengan sistem pengendalian mutu berbasis TQM pada program CIBI-CIBER. Hal ini dikarenakan guru non PNS tidak terikat secara kaku dengan aturan kerja yang ditetapkan oleh pemerintah di tingkat pusat maupun daerah. Kenyataan ini berbanding terbalik dengan kekakuan sistem kerja guru PNS yang dibatasi oleh Undang-Undang maupun Peraturan Pemerintah.

Beberapa kekakuan sistem kerja guru PNS yang dapat teratasi dengan pemanfaatan guru non PNS pada program CIBI-CIBER yaitu:

- 1) Jumlah jam mengajar

Jumlah jam mengajar guru PNS khususnya yang telah tersertifikasi dibatasi oleh Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2017. Pada pasal 52 ayat 2 disebutkan bahwa beban kerja guru minimum 24 jam tatap muka dan maksimum 40 jam tatap muka dalam satu pekan (Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017, Pasal 52 Ayat 2). Sedangkan, jumlah jam mengajar setiap guru pada program CIBI-CIBER sangat variatif sesuai dengan kebutuhan dan strategi peningkatan mutu layanan pendidikan yang telah

dirancang oleh pengelola program kelas unggulan tersebut.

2) Strategi pembelajaran

Strategi pembelajaran yang diterapkan pada program CIBI-CIBER menggunakan pendekatan *team teaching* antar bidang keilmuan. Setiap mata pelajaran diintegrasikan dengan ilmu agama dan sains. Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan pembelajaran terdapat 2-3 tenaga pendidik yang saling berkolaborasi mengintegrasikan pengetahuan agama dan sains dengan materi pelajaran yang sedang diajarkan.

Pendekatan pembelajaran berbasis *team teaching* sebagaimana yang diterapkan pada program CIBI-CIBER sangat sulit dipraktikkan oleh guru PNS. Hal ini dikarenakan sistem kerja guru PNS di Indonesia belum mengatur pelaksanaan model *team teaching* antar bidang keilmuan. Dengan demikian, pemanfaatan guru non PNS menjadi solusi dalam implementasi konsep *team teaching* antar bidang keilmuan yang integratif pada program CIBI-CIBER.

Selain kekakuan sistem kerja guru PNS yang sulit untuk diadaptasikan dengan sistem kerja tenaga pendidik pada program CIBI-CIBER, terdapat pula

fenomena etos kerja sebagian guru PNS yang dinilai kurang produktif dan tidak disiplin dalam menjalankan tugas khususnya bagi guru PNS yang diperbantukan di lembaga pendidikan swasta. Modouw (Kartini, 2019), Staf Ahli Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Bidang Hubungan Pusat dan Daerah mengatakan bahwa:

Guru negeri yang digaji oleh pemerintah yang bekerja di sekolah swasta kadang belaku seenaknya. Terkadang ada pegawai negeri yang bekerja di sekolah swasta datang ke sekolah seenaknya tanpa menaati peraturan dari sekolah swasta tersebut.

Berbagai kekurangan dari sistem dan etos kerja guru PNS dapat teratasi dengan pemanfaatan tenaga pendidik non PNS pada program CIBI-CIBER. Terlebih lagi dengan adanya Undang-Undang nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang memberikan keleluasaan bagi lembaga pendidikan swasta dalam merumuskan prosedur pengangkatan, evaluasi kerja dan pembinaan guru non PNS (Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, Pasal 25 dan 34). Beberapa kelebihan tersebut membuka ruang bagi sekolah atau madrasah khususnya yang diselenggarakan oleh masyarakat untuk berinovasi dalam rangka peningkatan mutu layanan pendidikan berbasis TQM.

4.3.2.2. Faktor Penghambat

Terdapat dua faktor penghambat penerapan TQM dalam peningkatan mutu layanan pendidikan pada program CIBI-CIBER yaitu:

- a. Sistem penilaian kinerja guru yang belum optimal.

Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan mutu berbasis TQM. Oakland (2014, h. 196) menyatakan “*If you don`t measure you can`t improve.*” Hal tersebut juga berlaku dalam peningkatan mutu di lembaga pendidikan. Tanpa adanya proses menilai maka akan sangat sulit untuk mengukur keberhasilan kinerja tenaga pendidik.

Penyiapan sistem penilaian kinerja guru yang komprehensif merupakan hal yang sangat substantif dalam implementasi TQM di lembaga pendidikan. Zairi (1994, h. 6) menyatakan bahwa:

Measurement is the trigger for improvement. Improvement leads to building strengths, growth and prosperity. It is therefore not very surprising to see that organizations that tried very hard to measure have eventually succeeded in securing commanding positions in the market place. One of the reasons, for instance, why total quality programmes fail is because no measurement took place. The programmes in question were left to their own destiny, ‘as an act of faith’.

Pengembangan sistem penilaian kinerja guru berbasis TQM perlu memperhatikan beberapa prinsip

pengumpulan data sebagaimana yang dikemukakan oleh Sallis (2002, h. 109) berikut ini:

To be able to identify common and specific causes of variation we need to collect data, and the data we collect has to be significant and useful. Too often we collect dead data, that is, data that is an end in itself rather than data that is really useful. We need always to ask ourselves the question 'How is this data going to be used and why are we collecting it?' When we collect data it is important to:

- be clear what we are measuring;*
- know why we are measuring it;*
- understand what the data can tell us;*
- know what we can do with the data;*
- have a clear idea of how the data can be used as the basis of quality improvement.*

Adaptasi sistem penilaian berbasis TQM dalam pengembangan instrumen penilaian kinerja guru di lembaga pendidikan didahului dengan pemetaan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab guru di madrasah/ sekolah. Selanjutnya, pengelola lembaga pendidikan melakukan analisis kebutuhan data atau informasi yang dapat dijadikan sebagai indikator pengukuran efektivitas kerja tenaga pendidik. Setelah itu, data atau informasi yang telah dikumpulkan menjadi acuan dalam menganalisis permasalahan-permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru di madrasah/ sekolah.

Terdapat beberapa pandangan dari pakar pendidikan tentang ruang lingkup penilaian kinerja guru. Darmadi (2018,

h. 37) menyatakan bahwa setidaknya ada enam indikator dalam mengukur efektivitas kerja tenaga pendidik yaitu:

- 1) Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar.
- 2) Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa.
- 3) Penguasaan metode dan strategi mengajar.
- 4) Pemberian tugas-tugas kepada siswa.
- 5) Kemampuan mengelola kelas.
- 6) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi.

Menurut Khaeruddin dan Junaedi (dikutip dari Sumar dan Razak, 2016, h. 47) terdapat tiga komponen penilaian kinerja guru sebagai berikut:

Ruang lingkup standar kemampuan guru meliputi tiga komponen kemampuan yaitu: Pertama kemampuan pengelolaan pembelajaran yang mencakup; (1) perencanaan pembelajaran, (2) pelaksanaan interaksi belajar mengajar, (3) penilaian prestasi belajar peserta didik, (4) pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian. Kedua, komponen kemampuan pengembangan potensi yang diorientasikan pada pengembangan profesi. Ketiga, komponen kemampuan penguasaan akademik yang mencakup: (1) pemahaman wawasan kependidikan, (2) penguasaan bahan kajian akademik.

Darmadi (2019) mengungkapkan bahwa tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya terbatas pada pengelolaan pembelajaran, melainkan guru juga memiliki peran penting sebagai pemimpin pada tiga dimensi pengembangan yakni individu, tim dan organisasi. Darmadi (2019, h. 75) menjelaskan tiga dimensi pengembangan kepemimpinan guru sebagai berikut:

- 1) Dimensi pengembangan individu merupakan dimensi utama yang berkaitan dengan peran dan tugas guru dalam memanfaatkan waktu di kelas bersama siswa. Di sini guru dituntut untuk menunjukkan keterampilan kepemimpinannya dalam membantu siswa agar dapat mengembangkan segenap potensi yang dimilikinya, sejalan dengan tahapan dan tugas-tugas perkembangannya. Melalui keterampilan kepemimpinan yang dimilikinya, diharapkan dapat menghasilkan berbagai inovasi pembelajaran, sehingga pada gilirannya dapat tercipta peningkatan kualitas prestasi belajar siswa.
- 2) Dimensi pengembangan tim menunjuk pada upaya kolaboratif untuk membantu rekan sejawat dalam mengeksplorasi dan mencobakan gagasan-gagasan baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, melalui kegiatan mentoring, coaching, pengamatan, diskusi, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dimensi yang kedua ini berkaitan upaya pengembangan profesi guru.
- 3) Sedangkan dimensi organisasi menunjuk pada peran guru untuk mendukung kebijakan dan program pendidikan di sekolah (dinas pendidikan), mendukung kepemimpinan kepala sekolah (*administrative leadership*) dalam melakukan reformasi pendidikan di sekolah serta bagian dari peran serta guru dalam upaya mempertahankan keberlanjutan (*sustainability*) sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup tugas dan tanggung jawab guru secara umum terdiri dari dua jenis yakni; 1) pelaksanaan tugas sebagai guru yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian pembelajaran serta peningkatan kompetensi keguruan, 2) pelaksanaan tugas sebagai pegawai yang memiliki tanggung jawab secara kolektif dalam mencapai tujuan kelembagaan. Kedua ranah tugas dan tanggung jawab guru tersebut menjadi landasan dalam

merumuskan instrumen penilaian kinerja guru yang komprehensif.

Peneliti menilai bahwa sistem penilaian kinerja guru pada program CIBI-CIBER belum berlangsung secara maksimal. Hal ini setidaknya teramati dari munculnya beberapa permasalahan mendasar dalam kegiatan pembelajaran yaitu dalam tahapan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil belajar.

Perencanaan pembelajaran pada program CIBI-CIBER dinilai dari kelengkapan administrasi pembelajaran yang telah disiapkan oleh guru sejak awal semester. Kelengkapan tersebut di antaranya berupa Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), silabus, program semester dan program tahunan. Kekurangan yang ditemukan dalam proses penyiapan kelengkapan administrasi pembelajaran pada program CIBI-CIBER yaitu secara umum guru belum mampu merumuskan rancangan pembelajaran yang mengintegrasikan antara materi pelajaran utama dengan materi pendukung.

Salah satu distingsi dari program CIBI-CIBER adalah integrasi ilmu agama dan sains dalam proses pembelajaran. Konsep ini didukung dengan pendekatan pembelajaran berbasis *team teaching* yang terdiri dari tiga

tenaga pendidik dengan *background* keilmuan pendidikan agama Islam, sains dan konseling. Dengan demikian, diharapkan ketiga guru dengan latar belakang keilmuan yang berbeda ini mampu bersinergi dalam mengintegrasikan materi pelajaran utama dengan pengetahuan agama dan sains.

Sejauh ini peneliti mengamati integrasi keilmuan dalam proses pembelajaran pada program CIBI-CIBER berlangsung secara kondisional dan tanpa perencanaan yang matang. Hal ini kemudian menimbulkan kecenderungan kinerja *team teaching* yang bersifat pasif. Oleh karena itu, fenomena ini harus ditanggapi secara serius oleh pengelola program CIBI-CIBER sebagai sebuah permasalahan yang harus segera diselesaikan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pengelola program CIBI-CIBER untuk mengatasi permasalahan persiapan pembelajaran yang belum sesuai dengan konsep pengembangan kelas unggulan tersebut yaitu dengan menyiapkan instrumen pengecekan rancangan pembelajaran berbasis integrasi keilmuan. Dengan demikian diharapkan setiap guru mampu menyiapkan dokumen persiapan pembelajaran yang mendukung pelaksanaan konsep integrasi keilmuan dalam proses pembelajaran di kelas CIBI-CIBER.

Pengelola program CIBI-CIBER melakukan penilaian pelaksanaan pembelajaran melalui observasi dan supervisi. Untuk mempermudah proses penilaian, pengelola CIBI-CIBER telah menyiapkan instrumen observasi berupa *Closed Circuit Television* (CCTV) yang dilengkapi dengan *microphone* di setiap kelas CIBI-CIBER. Melalui alat tersebut pengelola program CIBI-CIBER dapat memantau proses pembelajaran yang sedang atau telah berlangsung.

Observasi kegiatan pembelajaran melalui CCTV merupakan salah satu strategi yang cukup efektif dan efisien dalam menilai kinerja guru dalam proses pembelajaran. Namun, sejauh ini pengelola program CIBI-CIBER belum menyiapkan instrumen hasil pemantauan pembelajaran melalui CCTV sehingga hasil dari pengamatan tersebut tidak terdokumentasikan secara sistematis.

Penilaian hasil belajar pada program CIBI-CIBER dilaksanakan secara sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Bentuk penilaian pembelajaran terdiri dari Penilaian Harian (PH), Penilaian Tengah Semester (PTS) Penilaian Akhir Semester (PAS), Ujian Madrasah Berstandar Nasional (UAMBN), Ujian Sekolah Berstandar Nasional (UASBN) dan Ujian Nasional (UN). Hasil dari penilaian pembelajaran tersebut menjadi bahan evaluasi keberhasilan proses

pembelajaran yang dilakukan oleh pengelola program CIBI-CIBER pada setiap akhir semester atau akhir tahun pelajaran.

Hasil penilaian pembelajaran merupakan salah satu parameter yang digunakan oleh pengelola program CIBI-CIBER dalam mengukur efektivitas kinerja guru. Melalui momen tersebut, capaian nilai ujian pada setiap kelas CIBI-CIBER akan dianalisis dan dikomparasikan dengan prestasi belajar siswa pada kelas reguler maupun peserta didik di madrasah atau sekolah lainnya. Hasil dari pengukuran prestasi belajar tersebut menjadi indikator dalam menilai keberhasilan pelaksanaan tugas guru dalam kegiatan pembelajaran.

Pengukuran kinerja guru yang didasarkan pada ketuntasan hasil belajar peserta didik tidak sepenuhnya menggambarkan keberhasilan guru dalam proses pembelajaran. Hal ini disebabkan oleh kemampuan dasar peserta didik pada program CIBI-CIBER sangat heterogen. Bahkan tidak sedikit peserta didik dengan kemampuan di bawah rata-rata. Oleh karena itu, instrumen penilaian efektivitas kinerja guru pada program CIBI-CIBER seharusnya tidak hanya didasarkan pada capaian nilai hasil belajar peserta didik melainkan juga didukung oleh data

peningkatan kompetensi siswa dalam proses pembelajaran.

Terkait hal ini, Sallis (2002, h. 111) menyatakan bahwa:

One hidden problem in education is the underperforming student—the person who has excellent entry qualifications but who leaves with average qualifications. On ordinary performance tables this average performance is put on a par with the weak student who entered with poor qualifications but through hard work and the care of staff produced an average performance.

Berdasarkan penjelasan di atas, Sallis menegaskan bahwa mutu hasil pembelajaran tidak dapat disimpulkan hanya dengan mendasarkan prestasi siswa pada capaian nilai hasil ujian, melainkan juga harus dikomparasikan dengan progresifitas kemampuan peserta didik yang diperoleh dari pengukuran kompetensi awal siswa dan raihan hasil belajar pasca kegiatan pembelajaran. Oleh karena itu, target mutu hasil belajar peserta didik bersifat relatif. Hal ini juga senada dengan penjelasan Jabari (2013, h. 63) sebagai berikut:

What's the first thing a weight loss program does for a new enrollee? As you already know, its weighs in the new participant to establish a baseline as a comparison against which to measure progress. Over the course of the program, enrollees regularly weigh in to in all schools find the initial "weight" or starting point of students relative to major learning goals and objectives. No matter what you are teaching, use a pretest to locate each student's starting point. It gives you something against which to measure how much growth has happened over time.

Setiap madrasah harus memiliki data kemampuan awal peserta didik sebelum mengikuti proses pembelajaran. Sehingga, pengukuran keberhasilan kinerja guru tidak hanya sekedar didasarkan pada capaian nilai ujian peserta didik, melainkan juga mempertimbangkan progresifitas kompetensi siswa setelah melalui proses pembelajaran yang telah dirancang oleh madrasah. Oleh karena itu, kinerja guru akan dinilai efektif bilamana mampu meningkatkan kompetensi siswa yang memiliki kemampuan dasar di bawah rata-rata menjadi standar dan siswa dengan kemampuan dasar standar menjadi di atas rata-rata.

Bambang Suprayitno menjelaskan bahwa data kemampuan dasar setiap peserta didik pada program CIBI-CIBER terekam dalam hasil tes masuk peserta didik baru yang setiap tahun diselenggarakan secara terpadu oleh madrasah lingkup Yayasan Ummusshabri Kendari (komunikasi pribadi, 07 November 2020). Pada tingkat MI, tes masuk peserta didik baru meliputi:

- 1) Kemampuan membaca al-Qur`an.
- 2) Kemampuan membaca huruf sambung.
- 3) Kemampuan berhitung.

Tes masuk peserta didik baru pada tingkat MTs meliputi beberapa bidang kompetensi keilmuan yaitu:

- 1) Pendidikan Agama Islam.
- 2) Matematika.
- 3) IPA.
- 4) Bahasa Indonesia.
- 5) Bahasa Inggris.

Hasil tes masuk peserta didik baru pada madrasah terpadu Yayasan Ummusshabri Kendari sejauh ini hanya dimanfaatkan sebagai penentu kelulusan calon siswa baru. Seharusnya data tersebut bisa dikembangkan sehingga menjadi landasan formal oleh pengelola madrasah dalam mengukur progresifitas kompetensi peserta didik setelah melalui proses pembelajaran. Dengan demikian, penilaian prestasi siswa tidak hanya mengacu pada nilai ujian melainkan juga mempertimbangkan peningkatan capaian hasil belajar peserta didik.

Saat ini sistem penilaian kinerja guru yang dikembangkan oleh pengelola program CIBI-CIBER belum mampu menyajikan informasi tentang efektivitas pelaksanaan tugas guru secara maksimal. Oleh karena itu, perlu segera dilakukan pembenahan instrumen penilaian kinerja guru sehingga mampu menghasilkan data dan informasi yang akurat tentang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru pada program CIBI-CIBER.

Berikut ini merupakan konsep pengembangan sistem penilaian kinerja guru pada program CIBI-CIBER yang diadaptasi dari prinsip-prinsip penilaian berbasis TQM:

Tabel 4.17. Sistem Penilaian Kinerja Guru Berbasis TQM

Ruang Lingkup	Butir Kerja	Indikator	Manfaat	Tindak Lanjut
Pelaksanaan tugas keguruan.	Persiapan pembelajaran	✓ Kelengkapan rancangan pembelajaran berbasis integrasi keilmuan.	Pengelola program CIBI-CIBER mampu mengetahui kelengkapan dokumen rancangan pembelajaran.	✓ Analisis masalah. ✓ <i>Reward and Punishment</i>
	Pelaksanaan pembelajaran	✓ Daftar hadir pelaksanaan tugas mengajar. ✓ Instrumen hasil supervisi atau observasi kegiatan pembelajaran melalui CCTV.	Pengelola program CIBI-CIBER mampu menganalisis komitmen dan <i>performance</i> guru dalam kegiatan pembelajaran.	✓ Analisis masalah. ✓ <i>Reward and Punishment</i>
	Penilaian pembelajaran	✓ Dokumentasi capaian hasil belajar. ✓ Dokumentasi progresifitas hasil belajar.	Pengelola program CIBI-CIBER mampu mengukur efektivitas proses pembelajaran.	✓ Analisis masalah. ✓ <i>Reward and Punishment</i>

	Pengembangan kompetensi guru.	✓	Partisipasi dalam kegiatan pengembangan kompetensi guru.	Pengelola program CIBI-CIBER mampu mengukur komitmen peningkatan kompetensi guru.	✓ Analisis masalah. ✓ <i>Reward and Punishment</i>
Pelaksanaan tugas kepegawaian.	Bekerjasama dalam mencapai tujuan kelembagaan.	✓	Partisipasi dalam perumusan dan pelaksanaan program pengembangan kelembagaan.	Pengelola program CIBI-CIBER mampu mengukur komitmen dan kinerja guru dalam upaya mencapai tujuan kelembagaan.	✓ Analisis masalah. ✓ <i>Reward and Punishment</i>

Data atau informasi yang terkumpul dari proses penilaian kinerja tenaga pendidik baik dalam perannya sebagai guru maupun pegawai ditindaklanjuti dengan melakukan analisis masalah. Selanjutnya, pengelola program CIBI-CIBER selaku *Quality Council* bersama dewan guru merumuskan solusi untuk memecahkan permasalahan tersebut dengan menggunakan pendekatan *Quality Control Circle*.

b. Belum optimalnya sistem *reward* pada program CIBI-CIBER

Busro (2018, h. 315) mendefinisikan *reward* sebagai imbalan dalam bentuk materi atau non materi yang diberikan

kepada karyawan atas pencapaian prestasi kinerja sehingga diharapkan mampu memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja seluruh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun pengertian *reward* menurut Shields (2007, h. 30) yaitu:

A reward may be anything tangible or intangible that an organization provides to its employees either intentionally or unintentionally in exchange for the employee`s potential or actual work contribution, and to which employees as individuals attach a positive value as a satisfier of certain self-defined needs.

Shields (2007, h. 35) mengemukakan tiga tujuan utama dari pengelolaan sistem *reward* yaitu:

- 1) *to attract the right people at the right time for the right jobs, tasks or roles*
- 2) *to retain the best people by recognising and rewarding their contribution*
- 3) *to motivate employees to contribute to the best of their capability.*

Amstrong (2007, h. 4) menjelaskan enam tujuan pemberian *reward* kepada karyawan dalam sebuah perusahaan atau organisasi, yaitu:

- 1) *Reward people according to the value they create.*
- 2) *Align reward practices with business goals and with employee values and needs.*
- 3) *Reward the right things to convey the right message about what is important in terms of behaviours and outcomes.*
- 4) *Help to attract and retain the high quality-people the organization needs.*
- 5) *Motivate people and obtain their engagement and commitment.*
- 6) *Develop a high-performance culture.*

Naagarazan dan Arivalagar (2005, h. 46) mengemukakan dua bentuk *reward* yang umumnya diterapkan pada perusahaan-perusahaan besar di Amerika Serikat, yaitu:

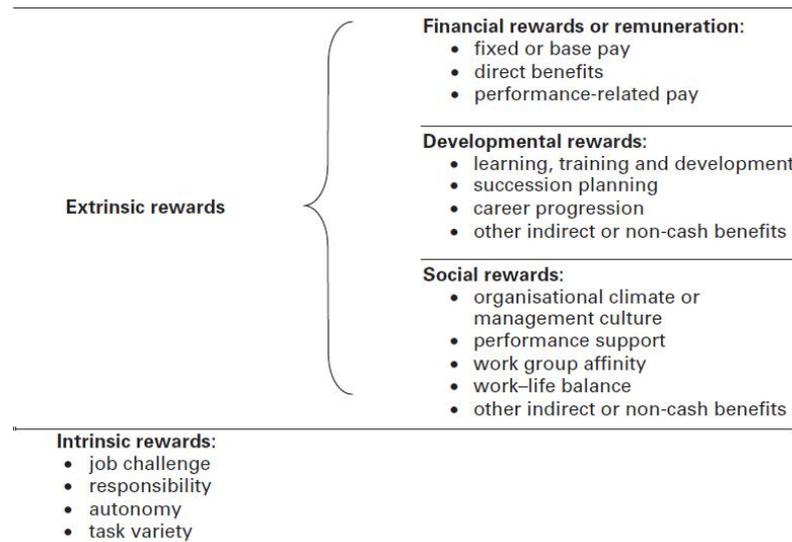
- 1) *Intrinsic Rewards*
 - a) *Non-monetary forms of recognition to acknowledge achievement of quality goals.*
 - b) *functions to acknowledge achievement of quality improvement goals.*
 - c) *regular communication for appreciation by managers and leaders to employees.*
 - d) *performance appraisals-feedback from co-workers, subordinates or customers.*
 - e) *Development based performance appraisals.*
 - f) *promotions based an quality achievement.*

- 2) *Extrinsic Rewards*
 - a) *Profit sharing.*
 - b) *Gain sharing.*
 - c) *Job security.*
 - d) *Compensation time.*
 - e) *Individual based performance systems.*
 - f) *Quality based performance appraisals.*

Shields (2007) menjelaskan bahwa *intrinsic rewards* merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk pemberian *feedback*, arahan, tugas dan tanggung jawab yang sepadan dengan prestasi kinerja yang dicapai. Sedangkan, *extrinsic rewards* merupakan penghargaan yang tidak hanya berbentuk imbalan materil secara langsung namun juga dapat berupa sarana penunjang peningkatan kualitas kerja. Oleh karena itu, Shields membagi *extrinsic rewards* dalam tiga kelompok yakni; *financial*

rewards, developmental rewards dan social rewards. Adapun penjabaran klasifikasi *reward* menurut Shields dapat diperhatikan pada bagan berikut ini:

Gambar 4.7. Klasifikasi *reward* menurut Jhon Shields



Allen dan Kilmann (2001, h. 127-128) dalam penelitiannya yang berjudul *The Role of the Reward System for a Total Quality Management Based Strategy* menjelaskan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penerapan sistem *reward* secara ekstrinsik dan instrinsik guna meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan berbasis TQM sebagai berikut:

The use of appropriate extrinsic reward practices should be seriously considered to ensure that TQM business practices have an even greater positive effect on firm performance. More specifically, managers should implement policies and programs that link performance to the accomplishment of strategic quality objectives at the organizational,

group and individual levels. This includes use of such reward practices as:

- *Profit sharing that links organizational performance with individual rewards.*
- *Gainsharing which rewards work groups with bonuses for improvements they make in quality, productivity, or cost reduction.*
- *Pay-for-performance plans in which pay is based on achievement of quantifiable goals that are linked to the organization's quality strategy.*
- *Comp time that gives employees the option of receiving overtime or bonus compensation in the form of additional time off rather than pay.*
- *Strong assurances of employment security so that employees do not fear losing their jobs as a result of making their work processes more efficient.*

It is also important to use intrinsic reward practices to support a quality strategy. While the empirical evidence was not as strong as for extrinsic reward practices, the use of intrinsic rewards tends to exhibit a positive impact on firm performance. More specifically, managers should:

- *Put in place a system for employees to make quality improvement suggestions to management.*
- *Regularly give informal praise or "pats on the back" to employees who help the organization achieve quality goals.*
- *Hold celebrations like group lunches, dinners, or special events to acknowledge quality achievements.*
- *Give employees non-monetary forms of recognition such as plaques, certificates, letters of appreciation, complimentary tickets and merchandise to acknowledge quality achievements.*
- *Ensure the performance management system supports quality. For example, the use of 360 degree performance appraisals incorporating feedback from co-workers and customers should be seriously considered in order to encourage a customer satisfaction and teamwork focus. Performance appraisals should have a strong developmental component that is focused on helping individuals obtain the*

training and skills necessary to be successful in achieving quality goals. Promotions should also be based on the achievement of quality related goals.

Allen dan Kilmann (2001, h. 127) menyimpulkan hasil penelitian mereka bahwa penerapan sistem *reward* pada perusahaan berbasis TQM memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Allen dan Kilmann menyatakan:

This research also indicates the importance of aligning the reward system to support TQM. The analysis of the effects of reward practices on the relationship between a TQM-based strategy and firm performance sheds further light on how management can use the reward system to ensure that TQM is even more effective.

Lebih lanjut, Allen dan Kilmann (2001, h. 128) menegaskan bahwa:

Our research suggests that use of reward practices can serve to increase the effectiveness of TQM practices. For example, managers should seriously consider using profit sharing, gainsharing, pay-for-performance plans, and suggestion systems to support their cross-functional planning efforts. Accordingly, these reward practices can be used by quality councils to reward quality teams and individuals for their efforts and successes at work simplification and process reengineering. Furthermore, managers can also use celebrations, non-monetary recognition, and informal praise to reinforce these TQM initiatives.

Tahun pelajaran 2018/2019 merupakan tahun keempat penyelenggaraan program CIBI-CIBER. Pencapaian prestasi siswa pada program tersebut khususnya pada

beberapa tahun terakhir dilatarbelakangi oleh optimalisasi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru dalam kegiatan pembelajaran. Selain itu, partisipasi guru dalam mengidentifikasi permasalahan pembelajaran serta merumuskan berbagai alternatif solusi guna peningkatan kualitas layanan dan hasil pendidikan menjadi salah satu faktor yang mendukung penerapan TQM pada program CIBI-CIBER. Oleh karena itu, demi meningkatkan motivasi dan komitmen kerja guru yang lebih baik, pengelola CIBI-CIBER memberikan *reward* kepada guru berprestasi.

Berdasarkan klasifikasi *reward* oleh Naagarazan, Arivalagar dan Shields, sistem penghargaan pada program CIBI-CIBER dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 4.18. Sistem *reward* program CIBI-CIBER

No.	<i>Rewards</i>	Jenis	Kategori
1.	Gaji Pokok	Ekstrinsik	<i>Financial Rewards</i>
2.	Mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah maju di dalam maupun luar negeri.	Ekstrinsik	<i>Developmental Rewards</i>
3.	Apresiasi secara verbal dari pimpinan atas pencapaian prestasi.	Instrinsik	-

4.	Mendampingi siswa dalam kegiatan kunjungan ke sekolah di luar negeri	Instrinsik	-
5.	Mendampingi siswa dalam ajang kompetisi tingkat nasional.	Instrinsik	-

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa pengelola program CIBI-CIBER telah menerapkan sistem *reward* dengan mengkomodir beberapa bentuk penghargaan secara instrinsik maupun ekstrinsik. Namun, jenis-jenis *reward* yang diberikan kepada pegawai berprestasi pada program kelas unggulan tersebut perlu diperkuat dan diperkaya sehingga sistem penghargaan yang dibangun dapat menunjang ketercapaian tujuan lembaga pendidikan khususnya dalam hal peningkatan mutu.

Peneliti menilai terdapat dua permasalahan krusial dalam penerapan sistem *reward* pada program CIBI-CIBER, yaitu:

- 1) Landasan pemberian penghargaan umumnya tidak didasari pada instrumen penilaian kinerja pegawai yang terukur dan komprehensif. Misalnya, pemberian *reward* berupa kesempatan mendampingi siswa dalam berbagai ajang dan keikutsertaan dalam

pelatihan yang diselenggarakan oleh sekolah maju di dalam maupun di luar negeri hanya didasarkan pada pengamatan yang tidak terdokumentasikan dengan baik.

- 2) Sistem *reward* yang telah diterapkan belum mampu mencapai tujuannya secara maksimal khususnya dalam mempertahankan pegawai yang berkinerja baik pada program CIBI-CIBER. Hal ini teramati dari fenomena banyaknya guru pada kelas unggulan tersebut yang *resign* dari Yayasan Ummusshabri dikarenakan lulus dalam seleksi CPNS tahun 2019.

Guna membangun sistem *reward* yang efektif pada program CIBI-CIBER, langkah pertama yang harus dilakukan oleh pengelola program yaitu menyiapkan landasan pemberian *reward* kepada pegawai yang berprestasi. Landasan tersebut dapat berupa instrumen penilaian kinerja guru dan staf yang dikembangkan dari indikator-indikator pencapaian prestasi kinerja. Hasil dari penilaian kinerja tersebut kemudian menjadi acuan pemberian *reward* secara intrinsik maupun ekstrinsik (Nuralam, 2017). Adapun indikator penilaian kinerja pada program CIBI-CIBER dapat dilihat pada tabel 1 sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya oleh peneliti.

Langkah berikutnya yang perlu dilakukan oleh pengelola program CIBI-CIBER dalam membangun sistem *reward* yang efektif yaitu merumuskan bentuk-bentuk *reward* yang dapat diberikan kepada pegawai berprestasi sesuai dengan tujuan dan tingkat kemampuan penyelenggara lembaga pendidikan. Jika mengacu pada dua permasalahan yang terdapat pada sistem *reward* program CIBI-CIBER maka pengelola program perlu mempertimbangkan penerapan *reward* dalam bentuk *Performance-Related Pay* (PRP) dan *career progression/ career development*.

PRP merupakan insentif yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan prestasi kinerja yang dicapai. Jenis *reward* ini berbeda dengan *fixed or base pay* atau gaji pokok yang rutin diterima oleh setiap pegawai dalam jangka waktu tertentu tanpa terikat dengan prestasi kinerja (Shields, 2002). Organisation for Economic Co-Operation and Development (2005, h. 20-21) mendefinisikan PRP sebagai berikut:

Performance-related pay refers to the variable part of pay which is awarded each year (or on any other periodic basis) depending on performance. PRP may be awarded on an individual or on a team or group basis. The definition of PRP excludes: i) any automatic pay increase by, for example, grade promotion or service-based increments (not linked to performance); ii) various types of allowances which are attached to certain posts or certain working conditions (for example, overtime allowances, allowances for working in particular geographical areas).

Adapun tujuan penerapan PRP dapat dipahami dari penjelasan Shields (2002, h. 354) berikut ini:

In addition to direct economic motives, organisations often have another and, in many ways, more subtle objective in mind: that of using performance related rewards to influence employee attitudes, values and behaviour and, hence, to shape or reshape the organisation's culture. Performance-related pay has been used symbolically to assist in developing a market-oriented, entrepreneurial and individualistic work culture, particularly by reinforcing a change in the espoused psychological contract.

OECD (2005, h. 72-73) merumuskan beberapa hal yang harus diperhatikan pengembangan PRP, yaitu:

- a) *Consult unions/employees' organisations from early on in the preparation of a PRP policy and involve them in its implementation and operation, to ensure that the purpose of the scheme and how it is functioning, is communicated to them.*
- b) *Develop a simple performance appraisal framework, with no detailed differentiation of ratings for "average" performers. The focus should be on the distinction between the very good and the poor performers.*
- c) *The PRP policy should be based above all on a solid objective setting process. A small number of realistic but not too modest performance objectives should be set. Individual and organisational objectives should be linked. For it to be successful, the introduction of PRP has to be closely aligned to a performance management framework that clearly sets out planned goals, objectives and standards, using a combination of both qualitative and quantitative measures.*
- d) *Consider introducing a collective or team-based PRP system or a combination of this and an individual scheme, at the employees' level.*
- e) *Careful consideration should be given to both the type of performance awards made (merit increments or bonuses) and their size. It is important to ensure*

- that performance payments do not become automatic annual payment.*
- f) *Define the budget policy prior the introduction of PRP and do realistic estimates of its likely costs. Be prepared to devote sufficient management resources to running the system.*
 - g) *The performance appraisal process is at the heart of the whole system. Seek to ensure that the performance appraisal process is transparent and focused on dialogue with staff, providing them with clear feedback as well as the opportunity to have its results reviewed.*
 - h) *Ensure line managers are thoroughly involved in the design, implementation and evaluation of PRP system and that performance appraisal is undertaken by the nearest management level. This is because line managers are the key players in the system. Whilst human resources units control the overall running of the PRP scheme, line managers are in charge of the system on a “day-to-day” basis. It is also advised that the management of performance should be reflected in the evaluation of each manager’s performance.*
 - i) *The performance assessment should be based on employee/line manager dialogue, be transparent and rely on well-established procedural justice mechanisms. The feedback on the appraisal should be detailed and clearly explained.*

Tujuan utama penerapan PRP yaitu meningkatkan motivasi pegawai dalam menggapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2007). *Reward* ini dapat menjadi salah satu solusi bagi pengelola program CIBI-CIBER dalam meningkatkan kinerja guru dan staf. Untuk itu, terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan, yaitu:

- a) Tetapkan target capaian kinerja dalam kurun waktu tertentu.

- b) Tentukan besaran PRP yang didasarkan pada kemampuan penyelenggara pendidikan.
- c) Kembangkan instrumen penilaian kinerja yang sistematis dan akuntabel.

Casto (2005, h. 75) mendefinisikan *career development* atau pengembangan karir sebagai berikut:

Career development is an on-going process that includes the aspects of planning and strategizing your career based on information about your self, the world of work, the match between them, and the action you will take to create your life`s work.

Larasati (2018, h. 174) menjelaskan bahwa “Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.” Sedangkan, definisi pengembangan karir menurut Thamrin (2014, h. 182) yaitu “suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.” Adapun manfaat dari pengembangan karir sebagaimana dikemukakan oleh Elbadiansyah (2019, h. 132), yaitu:

- a) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- b) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
- c) Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
- d) Mengurangi frustrasi karyawan.

- e) Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.
- f) Meningkatkan nama baik organisasi.

Elbadiansyah (2019, h. 132) mengemukakan bahwa selain memiliki manfaat bagi organisasi, pengembangan karir juga memberi manfaat secara langsung kepada pegawai yakni:

- a) Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
- b) Menambah tantangan dalam bekerja.
- c) Meningkatkan otonomi.
- d) Meningkatkan tanggung jawab.

Rozalena dan Dewi (2016, h. 71-72) mengemukakan beberapa hal yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi dalam merumuskan sistem pengembangan karir yaitu:

- a) Kesamaan hal dan kesempatan untuk mengembangkan potensi, keterampilan, pelatihan, pengetahuan *soft skill* ataupun *hard skill*, informasi dan inovasi terbaru yang dapat memperluas wawasannya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki pribadi karyawan.
- b) Tersedianya jalur karier (*career path*) yang diprogramkan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan begitu, setiap personal akan menyesuaikan diri dengan minat, karakteristik pekerjaan, dan orientasi jangka panjang hingga tahap akhir bekerja. Dampaknya, karyawan diberikan rasa nyaman dan kepuasan bekerja dengan iklim yang sehat dan pola prestasi kerja yang kondusif pula.
- c) Sisi manfaat bagi seluruh level karyawan, mulai dari staf hingga manajer akan merasakan penghargaan terhadap kemampuan yang telah dijalani dan mendapatkan kepastian mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi. Seiring itu pula, karyawan akan mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya secara terstruktur dan sistematis.

- d) Bagi organisasi ataupun perusahaan, sistem karier memungkinkan terlaksananya kaderisasi, meminimalkan kasus dan mengendalikan tingkat keluar masuk karyawan (*turn over rate*), mengetahui dan mengantisipasi potensi produktif dan tidak produktif karyawan sebagai tenaga kerja, hingga mengetahui kebutuhan akan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan yang tepat.

Langkah pertama yang harus ditempuh setiap organisasi dalam perumusan sistem pengembangan karir menurut Snell dan Bohlander (2013, h. 202) yaitu memadukan antara tujuan organisasi dan harapan pegawai.

Snell dan Bohlander menjelaskan:

Of course, a career development program should be based on the organization's goals and needs as well. ... the organization's goals and needs should be linked with the individual career needs of its employees in a way that improves the effectiveness of workers and their satisfaction as well as achieving the firm's strategic objectives. Before a firm's employees can engage in meaningful career planning, however, not only must they have an awareness of the organization's philosophy, they must also have a good understanding of the organization's more immediate goals. Otherwise, they might plan for personal change and growth without knowing whether or how their own goals match those of the organization.

Setelah tercapainya kesesuaian antara tujuan organisasi dan harapan pegawai, pimpinan organisasi perlu memaparkan berbagai peluang karir beserta persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai (*career path*). Informasi tentang *career path* sangatlah penting dalam membangun komitmen kerja pegawai. Melalui *career path* pegawai dapat

mengetahui secara jelas arah karir yang telah disiapkan oleh organisasi. Setelah itu, guna mengukur *performance* kinerja pegawai maka organisasi harus menyiapkan instrumen penilaian kinerja yang dapat dijadikan sebagai landasan pengambilan kebijakan arah karir pegawai. Misalnya, pegawai yang dinilai memiliki komitmen, kompetensi dan hasil kerja yang baik maka bisa mendapatkan promosi begitupun juga sebaliknya. Terakhir, agar pegawai mampu meningkatkan level karirnya dalam sebuah organisasi, pimpinan organisasi perlu menyiapkan sarana peningkatan kompetensi pegawai di antaranya melalui program pendidikan dan pelatihan (Snell dan Bohlander, 2013).

Berdasarkan pemaparan di atas maka sistem pengembangan karir Yayasan Ummusshabri khususnya pada program CIBI-CIBER dapat ditempuh melalui delapan langkah berikut ini:

- a) Sosialisasi tujuan lembaga pendidikan.
- b) Identifikasi harapan pegawai.
- c) Ciptakan keterpaduan antara tujuan lembaga pendidikan dan harapan pegawai.
- d) Rumuskan jenjang karir mulai dari level paling dasar hingga puncak.

- e) Tetapkan persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh pegawai pada setiap jenjang karir.
- f) Kembangkan instrument penilaian kinerja pegawai.
- g) Pengambilan kebijakan arah karir pegawai berlandaskan evaluasi kinerja yang terstruktur dan sistematis.
- h) Fasilitasi peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Pengelola program CIBI-CIBER harus segera memperkuat dan memperkaya bentuk-bentuk penghargaan atas capaian kinerja guru dan staf. Hal ini bertujuan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen serta motivasi kerja pegawai. PRP dan *career development* merupakan dua bentuk penghargaan yang dapat dijadikan sebagai solusi atas permasalahan sistem *reward* program CIBI-CIBER. Apabila pengelola program CIBI-CIBER gagal dalam menyiapkan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan komitmen dan motivasi kerja pegawai, dikhawatirkan akan terjadi penurunan prestasi pada program kelas unggulan tersebut.

Rangkuti (2017, h. 246) menyatakan:

Menuntut karyawan untuk memiliki budaya melayani tanpa memberikan penghargaan yang baik kepada mereka, tidak akan efektif. Karyawan hanya akan menjadi *mediocre*, melayani seadanya dan secukupnya, karena memang kurang termotivasi.

4.3.3. Strategi Pembiayaan Program CIBI-CIBER

Pendidikan merupakan hak bagi seluruh warga negara Indonesia. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk menyelenggarakan pendidikan nasional. Sebagai wujud komitmen tersebut, Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 mengamanahkan kepada pemerintah untuk membiayai program wajib belajar sembilan tahun pada jenjang pendidikan dasar (Republik Indonesia, Perubahan Keempat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31). Untuk itu, pemerintah kemudian mengeluarkan aturan turunan sebagaimana terdapat pada Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 11 ayat 2 yang berbunyi “Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai dengan lima belas tahun.”

Berdasarkan aturan perundang-undangan di atas, pemerintah berkewajiban menyiapkan anggaran dan membiayai pelaksanaan pendidikan dasar bagi seluruh warga negara Indonesia. Guna mempertegas pelaksanaan peraturan tersebut, pasal 34 ayat 2 Undang-Undang Sisdiknas mengamanahkan kepada pemerintah pusat maupun daerah untuk menjamin terselenggaranya program wajib belajar sembilan tahun tanpa adanya pemungutan biaya.

UUD 1945 dan Undang-Undang Sisdiknas secara eksplisit menerangkan bahwa tanggung jawab pembiayaan pendidikan dasar dibebankan sepenuhnya kepada pemerintah di tingkat pusat dan daerah serta

tidak diperbolehkan adanya pemungutan biaya kepada pihak lain. Bagi sebagian masyarakat Indonesia, peraturan tersebut ditafsirkan sebagai landasan formil penyelenggaraan sekolah gratis atau bebas biaya. Terlebih lagi, isu tentang sekolah gratis menjadi tema rutin yang disampaikan para politisi guna menarik simpati masyarakat dalam pemilihan umum (Subarna, 2014).

Pembiayaan pendidikan dasar yang dibebankan sepenuhnya kepada pemerintah dinilai sangat sulit terealisasi. Terlebih lagi bila model pembiayaan pendidikan tersebut bertujuan untuk menciptakan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Hal ini senada dengan kesimpulan penelitian tentang pembiayaan pendidikan di Indonesia yang dilakukan oleh King (1997, h. 181). Dia menyatakan bahwa:

For Indonesia, one lesson is that government resources alone may prove insufficient to achieve present expansion goals for basic education, especially in view of the need also to upgrade the quality of such education.

Kegagalan sistem pembiayaan pendidikan yang sangat bergantung kepada pemerintah setidaknya tercermin dari tingginya angka putus sekolah pada tingkat dasar. Pada tahun pelajaran 2018/2019, angka putus sekolah siswa SD dan SMP se-Indonesia mencapai 142.971 (Statistik Pendidikan Kemendikbud, 2020). Jumlah ini belum termasuk angka putus sekolah pada tingkat MI dan MTs serta satuan pendidikan lain yang sederajat.

Kewajiban pemerintah dalam membiayai pendidikan dasar bertujuan memberi kesempatan seluas-luasnya kepada masyarakat untuk mengikuti program wajib belajar sembilan tahun. Namun perangkat peraturan ini belum

didukung dengan sistem dan sumber daya yang memadai. Konsekuensi dari permasalahan tersebut maka sekolah gratis yang dicanangkan pemerintah pada jenjang pendidikan dasar tidak sepenuhnya bebas dari biaya.

UUD 1945 telah mengatur kewajiban pemerintah untuk menganggarkan dana pendidikan minimal 20 persen dalam APBN dan APBD. Alokasi anggaran pendidikan tersebut tidak termasuk gaji tenaga pendidik dan biaya pendidikan kedinasan. Walaupun kini pemerintah pusat telah mampu mengalokasikan anggaran pendidikan sebesar 20 persen dari APBN namun sebagian besar pemanfaatannya dikelola oleh pemerintah daerah. Contohnya, total anggaran pendidikan dalam APBN tahun 2019 sebesar 492,5 triliun namun 63 persen diantaranya berupa dana transfer ke daerah. Sementara itu, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang secara langsung menangani pendidikan di sekolah umum hanya mengelola 7,3 persen dari anggaran pendidikan melalui APBN 2019 (CNBCIndonesia, 2019). Sedangkan, Kementerian Agama yang menaungi lembaga pendidikan Islam dan keagamaan lainnya hanya mendapat jatah 10,6 persen (Kemenag.go.id., 2019).

Terkait porsi anggaran pendidikan yang dikelola oleh Kemendikbud, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Muhadjir Effendy menyatakan bahwa "Jadi kalau dilihat dari perspektif anggaran pendidikan, menurut saya meskipun Kemendikbud jadi leading sektor pendidikan, kita tidak bisa berbuat banyak dengan anggaran segitu (CNBCIndonesia, 2019)."

Respon yang tidak jauh berbeda juga diutarakan oleh Kepala Biro Humas, Data dan Informasi Kementerian Agama, Mastuki menjelaskan bahwa sekalipun anggaran pendidikan Kementerian Agama lebih besar dibandingkan Kemendikbud namun alokasi anggaran pendidikan tersebut mencakup program satuan kerja di tingkat pusat hingga daerah. Bahkan termasuk di dalamnya pembayaran TPG, BOS dan PIP. Selain itu, anggaran pendidikan yang dikelola Kementerian Agama juga dialokasikan untuk peningkatan mutu pendidikan di RA, MI, MTs, MA dan PTKIN-PTKIS. Postur anggaran pendidikan Kementerian Agama juga digunakan untuk membiayai Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren serta satuan pendidikan keagamaan lainnya (Detik.com, 2019).

Masalah ketimpangan penganggaran pendidikan juga terjadi pada level pemerintahan daerah. UUD 1945 pasal 31 ayat 4 dan Undang-Undang Sisdiknas pasal 49 ayat 1 menegaskan bahwasanya kewajiban menyediakan anggaran pendidikan minimal 20 persen juga berlaku bagi pemerintah daerah melalui APBD. Namun realisasinya pada tahun 2018, dari 514 kabupaten dan kota se-Indonesia hanya terdapat enam daerah yang mampu mengalokasikan anggaran pendidikan minimal 20 persen dari APBD. Sedangkan, dari 34 provinsi di Indonesia hanya ada 1 daerah yang mampu memenuhi amanat undang-undang dalam hal alokasi anggaran minimum pada sektor pendidikan.

Masalah pembiayaan pendidikan di Indonesia juga dipengaruhi oleh pemanfaatan anggaran yang tidak tepat sasaran. Hal ini sebagaimana laporan Bank Dunia pada tahun 2009 yang menyatakan bahwa 60 persen dari

anggaran pendidikan di Indonesia digunakan untuk membayar gaji dan tunjangan tenaga pendidik. Sedangkan alokasi anggaran pendidikan untuk dana BOS hanya sebesar 10 persen, pengadaan infrastruktur dan rehabilitasi 9 persen serta bantuan pembiayaan pendidikan secara langsung kepada peserta didik 2 persen (The World Bank Office Jakarta, 2013).

Pelaksanaan pembiayaan pendidikan nasional yang belum sepenuhnya sesuai dengan amanat konstitusi berdampak pada lambannya peningkatan mutu pendidikan di tanah air. Hal ini dapat kita pahami dari penelitian yang dilakukan oleh Pritchett (2013) tentang hasil belajar peserta didik berdasarkan status sosial ekonomi pada sistem pendidikan di negara maju dan berkembang. Pritchett menyimpulkan bahwa hasil belajar peserta didik dari latar belakang sosial ekonomi yang tinggi di negara berkembang hanya sebanding dengan capaian peserta didik dari latar belakang sosial ekonomi yang rendah di negara maju. Lebih lanjut, Pritchett (2013, h. 45) menjelaskan:

Not surprisingly, massive gaps—roughly 100 points—separate the learning outcomes of richer and poorer students. Perhaps more surprising, even the rich in developing countries also lag. For example, in Indonesia, the richest quintile has scores around 450—less than the 500 for the poorest quintile in Korea or the same as the poorest quintile in the UK. So in poor countries, the richest are still getting a mediocre education, and the poor cannot be said to be getting any education at all.

Apabila pemerintah tidak segera berupaya menyelesaikan masalah penyiapan dan pemanfaatan anggaran pendidikan nasional maka akan sangat sulit untuk menciptakan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Dengan kondisi yang ada saat ini, Pritchett menyatakan bahwa Indonesia butuh waktu

385 tahun untuk mengejar ketertinggalan mutu pendidikan di negara maju (Pritchett, 2013).

Subarna (2014) menjelaskan bahwa bilamana pemerintah saat ini belum mampu menyiapkan sistem pembiayaan pendidikan dasar secara gratis bagi masyarakat Indonesia sebagaimana amanat konstitusi maka hal yang lebih realistis untuk dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan memperjelas batasan-batasan biaya pendidikan yang ditanggung oleh pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian diharapkan, masyarakat tidak salah memahami peran pemerintah dan masyarakat dalam pembiayaan pendidikan nasional.

Guna mengatasi masalah pembiayaan pendidikan nasional perlu peran aktif masyarakat dalam hal penyiapan, pemanfaatan dan pengawasan anggaran pendidikan. Hal ini berkesesuaian dengan Undang-Undang Sisdiknas pasal 6 ayat 2 yang berbunyi “Setiap warga negara bertanggung jawab terhadap keberlangsungan penyelenggaraan pendidikan.” Begitu pula pada pasal 8 yang berbunyi “Masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan.” Sedangkan, kewajiban masyarakat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan terdapat pada pasal 9 yang berbunyi “Masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan.”

MI dan MTs Ummusshabri selaku penyelenggara program kelas unggulan CIBI-CIBER mengelola anggaran pendidikan yang bersumber dari pemerintah dan masyarakat. Anggaran pendidikan yang bersumber dari pemerintah berupa Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang dikucurkan

melalui Kantor Kementerian Agama Kota Kendari. Sedangkan anggaran pendidikan yang bersumber dari masyarakat berupa biaya pendidikan peserta didik yang dibayarkan oleh orang tua siswa.

Direktur Jenderal Pendidikan Islam (2019, h.3) memberikan penjelasan terkait pengertian BOS sebagai berikut:

BOS adalah program pemerintah yang pada dasarnya adalah untuk penyediaan pendanaan biaya operasional non personalia bagi satuan pendidikan dasar sebagai pelaksana program wajib belajar. Menurut PP 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan, biaya non personalia adalah biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya tidak langsung berupa daya, air, jasa, telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dll. Namun demikian, ada beberapa jenis pembiayaan personalia yang diperbolehkan dibiayai dengan dana BOS.

BOS merupakan anggaran pendidikan yang disiapkan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan operasional non personalia satuan pendidikan. Selain itu, BOS juga dapat digunakan untuk membiayai beberapa bentuk kebutuhan operasional personalia sesuai dengan beban kebutuhan pada masing-masing satuan pendidikan. Besaran biaya BOS didasarkan pada jumlah peserta didik pada setiap satuan pendidikan dengan ketentuan sebagai berikut:

Madrasah Ibtidaiyah : Rp. 800.000,-/siswa/tahun
Madrasah Tsanawiyah : Rp. 1.000.000,-/siswa/tahun
Madrasah Aliyah : Rp. 1.400.000,-/siswa/tahun

Penyelenggaraan pendidikan bermutu pada program CIBI-CIBER tidak dapat hanya mengandalkan bantuan anggaran dari pemerintah melalui dana BOS. Oleh karena itu, dibutuhkan partisipasi masyarakat khususnya orang tua peserta didik untuk turut membiayai penyelenggaraan pendidikan

bermutu pada program kelas unggulan tersebut. Hal ini berkesesuaian dengan surat edaran Dewan Pendidikan Sulawesi Tenggara (2019) tentang penggalangan sumbangan pendidikan dari orang tua siswa yang menjelaskan bahwa pemanfaatan dana BOS hanya untuk memenuhi kebutuhan Standar Pelayanan Minimum (SPM) di lembaga pendidikan umum maupun keagamaan. Oleh karena itu, dampak dari pemenuhan SPM hanya akan menghasilkan *output* pendidikan yang juga minim. Dengan demikian, bilamana masyarakat menginginkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu maka masyarakat wajib berpartisipasi secara maksimal bersama dengan pemerintah dalam pencapaian tujuan tersebut.

Bentuk-bentuk pembiayaan pendidikan pada program CIBI-CIBER yang bersumber dari orang tua siswa terdiri dari biaya masuk peserta didik baru, biaya operasional pendidikan per bulan, dan biaya pendidikan per semester. Selain itu, juga terdapat biaya personal yang dibayarkan orang tua siswa kepada pihak madrasah berupa biaya tempat tinggal (asrama), makan, layanan kesehatan, buku dan alat tulis, seragam serta atribut sekolah lainnya. Adapun rincian biaya pendidikan pada program CIBI-CIBER dapat diamati pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19. Biaya masuk peserta didik baru program CIBI TP. 2021/2022

No.	Item	Biaya
1.	Sumbangan Pembangunan:	
	- Madrasah	4.000.000
	- Masjid	1.000.000
2.	Sarana & Prasarana	3.000.000

3.	Infaq (Semester I)	1.200.000
4.	Biaya Operasional CIBI (Bulan I)	600.000
5.	<i>Catering</i> (Bulan I)	350.000
6.	Layanan Kesehatan	70.000
7.	Buku Rapor	100.000
8.	Seragam Sekolah:	
	a. Putra	720.000
	b. Putri	800.000
9.	Pakaian Praktikum Manasik Haji/Umroh:	
	a. Putra	120.000
	b. Putri	150.000
10.	Perlengkapan dan Atribut Pramuka	150.000
11.	ATK	180.000
12.	Kaos Kaki	50.000
Jumlah		
Putra		11.540.000
Putri		11.650.000

Tabel 4.20. Biaya masuk peserta didik baru program CIBER TP. 2021/2022

No.	Item	Program CIBER	
		Asrama	Non Asrama
1.	Sumbangan Pembangunan:		
	- Madrasah	4.000.000	4.000.000
	- Masjid	1.000.000	1.000.000
2.	Sarana & Prasarana	3.000.000	3.000.000
3.	Infaq (Semester I)	1.200.000	1.200.000
4.	Operasional Program CIBER (Bulan I)	600.000	600.000
5.	Operasional Asrama (Bulan I)	400.000	-
6.	<i>Catering</i> (Bulan I)	-	350.000
7.	Layanan Kesehatan Madrasah	-	70.000

8.	Layanan Kesehatan Asrama (Tahun I)	200.000	-
9.	Seragam Madrasah:		
	a. Putra	770.000	770.000
	b. Putri	890.000	890.000
10.	Pakaian Manasik Haji/Umroh:		
	a. Putra	120.000	120.000
	b. Putri	200.000	200.000
11.	Perlengkapan & Atribut Pramuka	160.000	160.000
12.	Kaus Kaki	50.000	50.000
13.	ATK:	220.000	220.000
14.	Buku Rapor	100.000	100.000
15.	<i>Id Card</i> Siswa	50.000	50.000
16.	Lemari Pakaian	550.000	-
17.	Kasur	350.000	-
18.	Masa Ta`aruf Siswa	100.000	100.000
Total Biaya			
	Putra	12.870.000	11.440.000
	Putri	13.070.000	11.640.000

Biaya masuk peserta didik baru pada program CIBI-CIBER meliputi jenis pembiayaan investasi, operasi dan sebagian kebutuhan personal peserta didik. Adapun jenis pembiayaan pendidikan sebagaimana tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 62 yaitu:

- (1) Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- (2) Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia, dan modal kerja tetap.
- (3) Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

- (4) Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi:
- gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji,
 - bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan
 - biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.
- (5) Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP.

Perbedaan jumlah biaya masuk peserta didik baru program CIBI-CIBER dikarenakan adanya selisih jumlah biaya personal bagi siswa laki-laki dan perempuan. Selain itu, pemenuhan kebutuhan tempat tinggal dan pembinaan bagi siswa yang mengikuti program asrama juga menjadi faktor munculnya perbedaan biaya masuk peserta didik baru.

Klasifikasi biaya masuk peserta didik baru program CIBI-CIBER berdasarkan jenis biaya pendidikan dapat diamati pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.21. Klasifikasi biaya masuk peserta didik baru program CIBI berdasarkan jenis pembiayaan pendidikan

Jenis Pembiayaan	Item	Biaya	Jumlah
Investasi	Sumbangan Pembangunan.	5.000.000	6.200.000
	Sarana & Prasarana.	3.000.000	
	Infaq.	1.200.000	
Operasi	Operasional Program CIBI	600.000	600.000
Personal	<i>Catering</i> /Makan Siang.	350.000	1.850.000
	Layanan Kesehatan Madrasah.	70.000	
	Seragam Madrasah.	800.000	
	Pakaian Praktikum Manasik Haji/Umroh.	150.000	
	Perlengkapan & Atribut	150.000	

	Pramuka.		
	Kaos Kaki.	50.000	
	ATK.	180.000	
	Buku Rapor.	100.000	
Total Biaya Pendidikan			8.650.000

Tabel 4.22. Klasifikasi biaya masuk peserta didik baru program CIBER berdasarkan jenis pembiayaan pendidikan

Jenis Pembiayaan	Item	Biaya	Jumlah
Investasi	Sumbangan Pembangunan.	5.000.000	9.200.000
	Sarana & Prasarana.	3.000.000	
	Infaq.	1.200.000	
Operasi	Operasional Program CIBER.	600.000	600.000
Personal	<i>Catering</i> /Makan Siang.	350.000	2.190.000
	Layanan Kesehatan Madrasah.	70.000	
	Seragam Madrasah.	890.000	
	Pakaian Praktikum Manasik Haji/Umroh.	200.000	
	Perlengkapan & Atribut Pramuka.	160.000	
	Kaos Kaki.	50.000	
	ATK.	220.000	
	Buku Rapor.	100.000	
	<i>Id Card</i> Peserta Didik.	50.000	
	Masa Ta`aruf Siswa	100.000	
Total Biaya Pendidikan			11.990.000

Tabel 4.23. Klasifikasi biaya masuk peserta didik baru program CIBER dan asrama berdasarkan jenis pembiayaan pendidikan

Jenis Pembiayaan	Item	Biaya	Jumlah
Investasi	Sumbangan Pembangunan.	5.000.000	9.200.000
	Sarana & Prasarana.	3.000.000	
	Infaq.	1.200.000	
Operasi	Operasional Program CIBER.	600.000	1.000.000
	Operasional Asrama.	400.000	
Personal	Layanan Kesehatan Asrama.	200.000	2.870.000
	Seragam Madrasah.	890.000	
	Pakaian Praktikum Manasik Haji/Umroh.	200.000	
	Perlengkapan & Atribut Pramuka.	160.000	
	Kaos Kaki.	50.000	
	ATK.	220.000	
	Buku Rapor.	100.000	
	<i>Id Card</i> Peserta Didik.	50.000	
	Lemari Pakaian.	550.000	
	Kasur.	350.000	
Masa Ta`aruf Siswa	100.000		
Total Biaya Pendidikan			13.070.000

Apabila biaya pendidikan peserta didik pada program CIBI-CIBER diklasifikasikan berdasar pada waktu pembayarannya maka terdapat empat jenis pembiayaan pendidikan yaitu biaya masuk peserta didik baru, biaya rutin setiap bulan, semester dan tahun. Penjabaran lebih rinci dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 4.24. Klasifikasi biaya pendidikan program CIBI-CIBER berdasarkan waktu pembayaran

No.	Waktu Pembayaran	Item	Biaya
1.	Awal Masuk Peserta Didik Baru	Sumbangan Pembangunan	5.000.000
		Sarana & Prasarana	3.000.000
		Layanan Kesehatan Madrasah	70.000
		Seragam, Atribut Sekolah dan ATK.	1.430.000 s.d. 1.670.000
		Lemari dan Kasur	900.000
		Masa Ta`aruf Siswa	100.000
2.	Setiap Tahun	Layanan Kesehatan Asrama	200.000
3.	Setiap Semester	Infaq	1.200.000
4.	Setiap Bulan	Operasional Program CIBI-CIBER	600.000
		Operasional Asrama	400.000
		<i>Catering</i> /Makan Siang	350.000

Berdasarkan data di atas, maka secara umum pembiayaan pendidikan program CIBI-CIBER berdasarkan waktu pembayarannya dapat disederhanakan menjadi dua jenis, yakni; 1) biaya awal masuk peserta didik baru dan; 2) biaya rutin pendidikan. Apabila biaya rutin pendidikan pada program CIBI-CIBER dihitung berdasarkan pengeluaran rata-rata setiap bulan dalam satu tahun pelajaran maka setiap peserta didik membutuhkan dana sebagai berikut:

Tabel 4.25. Biaya rutin pendidikan program CIBI-CIBER

Program Pendidikan	Biaya Rutin	Harga	Durasi	Jumlah	Biaya per Tahun	Biaya per Bulan
CIBI	Operasional CIBI	600.000	12	7.200.000	13.800.000	1.150.000
	<i>Catering</i>	350.000	12	4.200.000		
	Infaq	1.200.000	2	2.400.000		
CIBER	Operasional CIBER	600.000	12	7.200.000	13.800.000	1.150.000
	<i>Catering</i>	350.000	12	4.200.000		
	Infaq	1.200.000	2	2.400.000		
CIBER dan Asrama	Operasional CIBER	600.000	12	7.200.000	14.600.000	1.216.667
	Operasional Asrama	400.000	12	4.800.000		
	Infaq	1.200.000	2	2.400.000		
	Layanan Kesehatan Asrama	200.000	1	200.000		

Data di atas menunjukkan bahwa setiap peserta didik pada program CIBI-CIBER membutuhkan biaya pendidikan rutin setiap bulan sebesar Rp. 1.150.000 atau Rp. 13.800.000 per tahun. Sedangkan bagi peserta didik kelas unggulan pada tingkat Madrasah Tsanawiyah yang juga mengikuti program asrama maka membutuhkan dana rutin setiap bulan sebesar Rp. 1.216.667 atau Rp. 14.600.000 per tahun. Hal ini berarti untuk menyelesaikan pendidikan pada program CIBI selama enam tahun di MI Ummusshabri maka orang tua murid harus mengeluarkan biaya rutin sejumlah Rp. 82.800.000. Sedangkan untuk membiayai pendidikan pada program CIBER selama tiga tahun di MTs Ummusshabri maka orang tua murid membutuhkan biaya

sejumlah Rp. 41.400.000. Adapun bagi peserta didik pada program CIBER dan Asrama membutuhkan dana sebesar Rp. 43.800.000 untuk penyelesaian studinya.

Biaya pendidikan pada program CIBI-CIBER membutuhkan anggaran yang sangat besar dari orang tua siswa walaupun sudah mendapatkan dukungan dana pendidikan dari pemerintah melalui BOS. Fenomena ini merupakan pemandangan umum pada lembaga pendidikan yang menyiapkan layanan pembelajaran bermutu bagi peserta didik. Di dalam buku Akuntansi Pendidikan, Bastian (2006, h. 172) mengatakan bahwa:

Salah satu upaya untuk menambah dana operasional sekolah adalah melalui pelibatan orang tua murid dalam pembiayaan pendidikan. Jika dibandingkan dengan dana yang diperoleh langsung dari pemerintah, dana dari orang tua cenderung lebih besar.

Relevansi antara tingginya biaya pendidikan dengan pencapaian mutu pada program CIBI-CIBER dapat diukur dari tiga indikator lembaga pendidikan yang efektif sebagaimana yang disampaikan oleh Muhaimin dkk. (2009, h. 208-209), yaitu:

... *pertama*, meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan dengan indikator-indikator: (1) siswa dapat berprestasi dalam menempuh ujian nasional dan lulus dari madrasah dengan predikat minimal baik, sehingga mereka dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi pada satuan pendidikan yang unggul/favorit; (2) meningkatnya jumlah siswa yang berprestasi di bidang akademik, terutama dalam mengikuti Olympiade, serta bidang nonakademik (seperti olahraga, seni, dan sebagainya) pada tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan/atau nasional bahkan internasional; (3) lulusan madrasah dapat berkompetisi dengan lulusan sekolah; (4) lulusan madrasah dapat memenuhi harapan *stakeholders*, dapat memenuhi harapan dan kebutuhan orang tua, masyarakat, dunia kerja, pemerintah dan sebagainya. *Kedua*, mencapai dan/atau secara bertahap mampu melampaui 8 (delapan) standar nasional pendidikan, yaitu: standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan,

standar pendidik & tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. *Ketiga*, mengembangkan program-program unggulan yang dapat meningkatkan citra madrasah di kalangan masyarakat maupun pemerintah.

Berdasarkan penjelasan di atas, jabaran pencapaian mutu pendidikan pada program CIBI-CIBER dapat diamati pada tabel berikut:

Tabel 4.26. Pencapaian mutu pendidikan program CIBI-CIBER

No.	Indikator Mutu	Pencapaian Mutu
1.	Peningkatan prestasi akademik dan non akademik.	<p>a. Pencapaian prestasi peserta didik secara kolektif nampak dari peningkatan nilai rata-rata UNBK MTs Ummusshabri dari tahun 2017 - 2019. Sejak tahun 2018, nilai rata-rata peserta UNBK MTs Ummusshabri telah melampaui nilai rata-rata nasional pada empat mata pelajaran yang diujikan dan terus mengalami peningkatan pada tahun 2019. Tahun 2018 merupakan kali pertama peserta didik pada program CIBER mengikuti UNBK.</p> <p>b. Pencapaian prestasi secara individu teramati dari banyaknya capaian prestasi peserta didik dalam berbagai ajang kegiatan dan kompetisi yang diikuti oleh peserta didik program CIBI-CIBER di tingkat regional, nasional dan internasional. MTs Ummusshabri tercatat meraih lebih dari 120 gelar juara dalam dua tahun terakhir.</p> <p>c. Peserta didik program CIBI-CIBER</p>

		mampu bersaing dengan lulusan sekolah dan madrasah lainnya yang dibuktikan melalui keikutsertaan dalam ajang OSN dan KSM pada tingkat nasional mewakili provinsi Sulawesi Tenggara dalam dua tahun terakhir.
2.	Memenuhi delapan standar nasional pendidikan.	Pada tahun 2019, MI dan MTs Ummusshabri meraih nilai akreditasi tertinggi di provinsi Sulawesi Tenggara dengan nilai masing-masing 98 dan 97.
3.	Mengembangkan program unggulan.	Sejak tahun pelajaran 2015/2016 MI dan MTs Ummusshabri membuka program kelas unggulan CIBI-CIBER. Pada tahun pertama program tersebut jumlah peserta didik sebanyak 177. Jumlah tersebut terus mengalami peningkatan setiap tahun hingga pada tahun pelajaran 2021/2022 mencapai 988 peserta didik.

Melalui strategi pembiayaan yang melibatkan peran aktif masyarakat, program CIBI-CIBER mampu meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajarannya. Namun, anggaran yang dibutuhkan untuk mengenyam pendidikan pada program kelas unggulan tersebut tidaklah sedikit. Sehingga hanya masyarakat dari latar belakang sosial ekonomi menengah ke atas yang mampu menyekolahkan anaknya di MI dan MTs Ummusshabri khususnya pada program CIBI-CIBER.

Peneliti menilai bahwa pengelola CIBI-CIBER harus segera melakukan terobosan dalam hal penyiapan sistem pembiayaan pendidikan

yang lebih terjangkau oleh masyarakat umum sehingga layanan pendidikan bermutu pada program CIBI-CIBER tidak hanya dirasakan oleh sebagian kalangan saja. Bilamana tidak ada perubahan dalam sistem pembiayaan, peneliti mengkhawatirkan penyelenggaraan program kelas unggulan tersebut akan terseret dalam arus materialistik.

Orang tua peserta didik pada program CIBI-CIBER umumnya berprofesi sebagai pengusaha, PNS, anggota legislatif dan pejabat pemerintahan pada berbagai bidang. Seharusnya potensi ini bisa dikelola dengan baik sehingga tercipta peluang pemberlakuan subsidi silang dalam pembiayaan pendidikan pada program CIBI-CIBER. Dengan demikian, biaya pendidikan dapat lebih terjangkau bahkan gratis bagi peserta didik yang memiliki potensi akademik namun berasal dari keluarga kurang mampu. Raihani (2010, h. 128) menerangkan:

Subsidi-silang sebenarnya merupakan inisiatif nasional untuk membantu siswa-siswa yang orang tuanya tidak mampu. Orang tua yang kaya membayar lebih banyak daripada orang tua yang tidak mampu. Orang tua yang tidak mampu, dalam beberapa kasus dibebaskan dari kewajiban membayar biaya sekolah, dan biaya anak-anak mereka diambilkan dari pembayaran lebih oleh para orang tua yang kaya.

Subsidi silang dalam pembiayaan pendidikan nasional bukanlah hal yang baru khususnya pada jenjang pendidikan tinggi. Pada tahun 2005 pemerintah telah mengesahkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 2 tentang subsidi silang biaya operasi perguruan tinggi. Tujuan dari pemberlakuan peraturan tersebut yakni memberi kesempatan kepada peserta

didik dari kalangan ekonomi lemah untuk mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu pada jenjang pendidikan tinggi.

Kini di berbagai daerah, beberapa elemen masyarakat mendukung bila pola subsidi silang dikembangkan pada pembiayaan pendidikan dasar dan menengah. Hal serupa juga diutarakan oleh Ketua Dewan Pendidikan Provinsi Jawa Barat, Rukmana (Kompas.com, 2008) yang menyatakan:

konsep subsidi silang jauh lebih realistis dan ideal dibandingkan ide sekolah gratis yang kini banyak digembor-gemborkan. Konsep subsidi silang menyatukan keunggulan keterbukaan akses siswa miskin tanpa meninggalkan kualitas.

Pemberian bantuan biaya pendidikan dari orang yang mampu kepada orang yang tidak mampu melalui subsidi silang sejalan dengan prinsip-prinsip ajaran Islam. Allah SWT berfirman:

مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ ۚ وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

“Apa saja harta rampasan (fai-i) yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota-kota maka adalah untuk Allah, untuk Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu, maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya bagimu, maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya.”

Firman Allah SWT di atas mengandung perintah untuk menjunjung tinggi asas pemerataan ekonomi. Orang-orang yang memiliki kelebihan harta wajib membantu orang lain yang kesulitan dalam keuangan. Dengan demikian, distribusi dan pengelolaan *financial* dari orang mampu kepada orang yang tidak mampu akan memutus kesenjangan sosial di lingkungan masyarakat.

Algoritme sistem pembiayaan pendidikan yaitu menemukan jawaban dari pertanyaan siapa menanggung apa dalam penyiapan anggaran pendidikan. Orang tua peserta didik dari kalangan ekonomi menengah ke atas merupakan salah satu aktor yang dapat mengisi pertanyaan siapa dalam algoritme tersebut. Selain itu, tanggung jawab yang sama juga harus diperankan oleh pemerintah dan pengelola lembaga pendidikan untuk membantu menyiapkan anggaran pendidikan bagi peserta didik yang kurang mampu.

Pembiayaan pendidikan pada program CIBI-CIBER yang membutuhkan anggaran paling banyak yaitu biaya rutin yang mencakup:

- a. Biaya investasi berupa dana infaq yang dibayar setiap semester.
- b. Biaya operasi berupa dana operasional CIBI-CIBER yang dibayar setiap bulan.
- c. Biaya personal berupa dana untuk membiayai makan (*catering*) dan tempat tinggal (asrama) peserta didik yang dibayar setiap bulan. Selain itu juga terdapat dana layanan kesehatan bagi siswa asrama yang dibayar setiap tahun.

Biaya rutin pendidikan pada program CIBI-CIBER berkisar antara Rp. 1.150.000/bulan hingga Rp. 1.216.667/bulan atau rata-rata Rp. 1.183.334/bulan. Apabila biaya rutin tersebut ditalangi oleh orang tua murid dengan status sosial ekonomi menengah ke atas melalui pengumpulan dana subsidi silang minimal Rp. 50.000/bulan maka setiap 24 peserta didik akan membantu memenuhi biaya rutin untuk 1 anak dari keluarga kurang mampu. Hal ini berarti apabila dalam momentum penerimaan peserta didik baru program CIBI-CIBER terdapat 400 siswa baru maka setiap tahun akan ada 16 anak dari keluarga kurang mampu yang mendapat bantuan subsidi silang pembebasan dari biaya rutin.

Biaya personal berupa seragam, atribut sekolah, buku dan alat tulis serta fasilitas tempat tinggal di asrama membutuhkan biaya Rp. 1.430.000 hingga Rp. 2.570.000. Biaya tersebut dibayarkan pada awal masuk siswa baru. Untuk menalangi kebutuhan biaya personal tersebut dapat menggunakan bantuan anggaran pendidikan dari pemerintah melalui dana BOS dan PIP. Selain itu, pengelola lembaga pendidikan juga bisa turut membantu melalui *sharing profit* maupun pemberdayaan *stakeholder* pendidikan lainnya.

Demi efektivitas pemberian bantuan subsidi silang dalam pembiayaan program CIBI-CIBER maka dibutuhkan sistem yang bisa mengidentifikasi secara tepat keluarga yang berperan sebagai donatur dan penerima bantuan. Dengan demikian diharapkan pemberian bantuan biaya pendidikan dapat berlangsung secara tepat sasaran.