

Manajemen Berbasis Sekolah itu Memberikan Peluang Guru Menjadi Kreatif (Wawancara dengan Dr. Dede Rosyada, MA)

Gazi Saloom

Mahasiswa S2 Psikologi UI, Dewan Redaksi Jurnal Edukasi

Wacana manajemen berbasis sekolah kini menjadi perhatian banyak kalangan. Terutama sekali, ketika UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 25 Tahun 2002 tentang pembagian kewenangan pemerintah pusat dan daerah digulirkan beberapa tahun lalu.

Manajemen berbasis sekolah pada dasarnya merupakan manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah serta mendorong pengambilan keputus-

an lebih partisipatif yang melibatkan semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orangtua siswa, dan masyarakat). Partisipasi semua warga ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu sekolah. Inilah antara lain pertanyaan yang hendak dijawab dalam wawancara dengan Dr. Dede Rosyada, MA (Pudek I Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Jakarta). Wawancara dilakukan oleh Gazi Saloom, dewan redaksi jurnal Edukasi.

Setelah UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 25 Tahun 2002 tentang kewenangan pemerintah dan provinsi sebagai daerah otonom, gagasan tentang Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ramai dibicarakan orang. Sebenarnya, apa esensi dari gagasan MBS?

MBS adalah rangkaian pemikiran pendidikan yang cukup panjang, dalam pengertian rangkaian kegiatannya. Pertama, kenapa pendidikan mesti diotonomisasi? Karena kebutuhan setiap daerah berbeda. Kebutuhan di DKI, Kerawang dan Mataram masing-masing berbeda, dan minimal anak didik akan menjadi SDM di daerahnya sebelum dia melakukan mobilisasi penduduk. Jika ia tidak *usable* untuk daerahnya, terjadi *missing link* antara sekolah dengan pasar. Itulah kemudian yang mengharuskan kenapa pendidikan harus menjadi bagian dari otonomisasi daerah. Selama ini, semua kebijakan yang menyangkut kurikulum, evaluasi, strategi dan perencanaan didisain dari Pusat. Ketika semuanya didisain Pusat, maka

guru hanya menjadi "tukang" atau pelaksana kebijakan pendidikan yang didisain Pusat sehingga mereka akan dianggap produktif jika mencapai target tertentu sesuai yang diinginkan Pusat serta menggunakan semua trik yang telah ditetapkan Pusat, hingga dapat dikatakan bahwa nyaris guru tidak memiliki peluang untuk melakukan kreativitas-kreativitas. Karena itu, berdasarkan semua pemikiran tersebut muncul gagasan otonomisasi pendidikan. Otonomisasi pendidikan tidak dilekatkan pada pemerintah daerah tetapi pada masing-masing sekolah. Ketika otonomisasi pendidikan diberikan kepada sekolah, pertanyaannya, siapa sebenarnya pihak sekolah itu? Jawabannya adalah guru. Karenanya, yang harus merancang kurikulum operasional, strategi, dan item-item evaluasi adalah guru, tetapi guru tidak dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut secara parsial, artinya dia tidak bisa berpikir sendiri dan merancang sendiri, tetapi dia harus berkomunikasi dengan *stakeholder* dan *user* (pengguna).

Stakeholder adalah masyarakat sendiri sebagai pengguna sekolah, *user* itu adalah pengguna lulusan sekolah. Kemauan mereka harus didengarkan sehingga guru bisa merancang disain kurikulum berdasarkan permintaan-permintaan mereka. Demikianlah, esensi dari manajemen berbasis sekolah. Jadi, dalam perancangan kurikulum, strategi pembelajaran, dan disain evaluasi ada pada sekolah atau guru. Ketika guru mengatakan bahwa kurikulum bidang

studi x seperti ini dengan *input* tertentu seperti ini maka *output* yang kita harapkan seperti ini, dan karena kurikulum yang dirancang seperti ini maka sekolah kita harus menjadi *full day school*. Sekolah tidak cukup sampai jam 1 siang tetapi sampai jam 4 sore per minggunya untuk mata pelajarannya. Konsekuensinya, hal itu tentu membutuhkan biaya tambahan. Ketika biaya tambahan muncul maka hal itu harus didiskusikan dengan kepala sekolah. Kepala sekolah bermitra dengan siapa? Tentu dengan Komite Sekolah. Komite Sekolah adalah wakil dari para orangtua siswa. Itulah esensi dari manajemen berbasis sekolah. Jadi, menetapkan *full day school* atau *part day school*, menetapkan frekuensi tiap bidang studi per minggu, menetapkan disain kurikulum dengan indikator kompetensi yang operasional, adalah tugas sekolah, karena Pusat hanya menyiapkan standar kompetensi tingkat nasional, tetapi kompetensi yang diberikan oleh masing-masing sekolah sangat ditentukan oleh guru sendiri setelah berbicara dengan *user* dan *stakeholder*. Hal yang demikian akan berimplikasi pada manajemen keuangan, manajemen perencanaan, manajemen penggunaan lokal, dan manajemen penetapan rombongan belajar. Semuanya ditetapkan oleh sekolah masing-masing, tidak lagi oleh dinas pendidikan di daerah atau oleh Diknas tingkat Pusat. Itu kira-kira yang dimaksudkan dengan manajemen berbasis sekolah. Jadi, manajemen berbasis sekolah adalah manajemen yang diterapkan mendampingi UU No.

22 Tahun 1999 tentang otonomi daerah yang salah satunya adalah unsur pendidikan, karena ada sebelas bidang pembangunan yang diotonomisasikan.

Tadi Bapak berbicara banyak tentang penerapan MBS dari sisi positifnya, tetapi pada kenyataannya banyak sisi negative yang diakibatkan oleh penerapan sistem MBS. Misalnya, yang pertama dari segi biaya yang kadang-kadang terlalu berlebihan sehingga tidak bisa dijangkau oleh masyarakat sebagai stakeholder. Kedua penetapan hari libur sekolah oleh masing-masing sekolah sehingga akibatnya menimbulkan banyak masalah.

Pada tingkat praktis seperti itu, misalnya *cost* atau biaya. Banyak orang yang meragukan karena memang manajemen berbasis sekolah adalah sebuah model pengembangan yang dikembangkan oleh UNESCO dengan mengambil contoh pengembangan pendidikan di negara-negara maju seperti Australia atau Kanada yang memang benar-benar menerapkan sistem Manajemen Berbasis Sekolah. Dari segi dana, orang tua murid di negara-negara maju sangat mampu mendukung kebutuhan-kebutuhan sekolah, karena itu, kalangan skeptis berpendapat untuk apa sistem MBS diterapkan di Indonesia yang nota bene masih berstatus negara berkembang. Di negeri ini, para orang tua murid saja tidak banyak yang mampu membayar SPP, apalagi jika mereka dibebankan tambahan biaya akibat kelebihan jam mengajar guru. Menurut saya, hal seperti itu adalah ekses, tetapi

saya kira kita punya potensi dan peluang, artinya kita tidak boleh mundur dari sebuah kebijakan, karena kita punya peluang atau kans untuk itu, misalnya dengan memberdayakan potensi-potensi dana masyarakat yang memang cukup kaya karena didukung oleh sistem kepercayaan seperti zakat, infak, dan sedekah. Artinya, kalau itu terberdayakan dengan baik, maka akan mendukung pelaksanaan proses pendidikan. Karena itu, menurut saya, sekolah-sekolah harus melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga keuangan masyarakat, bukan lembaga keuangan komersial.

Lembaga keuangan masyarakat saya kira bisa menopang kebutuhan pendidikan tersebut. Kasus yang seperti itu di masyarakat tidak terlalu banyak, walaupun saya tidak tahu persis. Di Jakarta, dari sekian ratus madrasah berapa jumlah madrasah yang tidak bisa didukung oleh *stakeholder*, saya kurang tahu persis. Kita juga belum punya data yang terukur untuk hal itu. Tapi bila kita berani mengimplementasikan, saya kira nanti akan terpolarisasi mana madrasah yang kuat mana madrasah yang lemah. Itu pasti akan terjadi, dan saya kira kita harus berani memulai penerapan sistem MBS tersebut. Kemudian soal liburan sekolah, sepengetahuan saya, selama ini kasus yang terjadi dan kelihatan di masyarakat tidak terlalu sensitif, karena tidak terlalu banyak perbedaan dari agenda-agenda liburan tersebut. Pada umumnya mereka lebih banyak ingin memanfaatkan hari dan jam pelajaran setiap hari. Jadi dari jam

1 mereka seharusnya bubar, tetapi ada juga yang ingin bubar sampai jam 3 atau jam 4. Bahkan ada sekolah yang berani menyelenggarakan lima hari, tapi sistem *full day*, dan pada hari sabtu sekolah diliburkan untuk rapat evaluasi mingguan menyangkut kegiatan belajar-mengajar selama lima hari sebelumnya. Itu saya kira sangat positif.

Berdasarkan data yang saya peroleh dari sebuah sumber yang dapat dipercaya, ada satu SMA Negeri di Jakarta yang menarik bayaran sampai 10 juta sebagai uang muka, dan itu kata banyak orang adalah salah satu eksekusi dari penerapan MBS. Lebih jauh akibatnya, muncul sikap skeptis terhadap penerapan sistem MBS. Yang ingin saya tanyakan, apa peran pemerintah menyangkut kasus seperti itu?

Pertama, sebenarnya kepala sekolah tidak bisa menetapkan bayaran apapun tanpa persetujuan dari Komite Sekolah. Jadi tarip yang akan dibebankan kepada orangtua siswa harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang ada di madrasah dan disetujui oleh Komite Sekolah. Kalau prosedur itu dilakukan, saya kira tidak akan terjadi reaksi yang kontraproduktif dari masyarakat, sebab semua prosedur telah dipenuhi. Sekarang, seandainya terjadi seperti ini, maka sebenarnya peran pemerintah tidak bisa langsung menanganinya. Itu merupakan kebijakan sekolah. Kalau sudah merupakan kebijakan sekolah maka sekolah harus bertanggungjawab, dan dalam konteks itu, mitra sekolah adalah

Komite Sekolah, bukan kepala dinas yang di atas, kecuali kalau kebijakannya berasal dari kepala dinas maka kepala dinaslah yang bertanggungjawab. Cuma untuk kasus di Pemda DKI, karena Pemda DKI cukup sadar dengan persoalan-persoalan pendidikan maka mereka cukup responsif dalam menghadapi persoalan-persoalan demikian. Itu menurut persepsi yang sangat subyektif dari saya, karena saya termasuk orang yang banyak berbicara tentang MBS.

Diakui atau tidak, ada semacam opini yang berkembang di masyarakat bahwa dampak penerapan MBS adalah biaya yang tinggi dan pada titik tertentu merugikan sebagian masyarakat dari kalangan bawah karena mereka pada akhirnya tidak bisa menikmati pendidikan yang berkualitas. Akhirnya, ada semacam kesimpulan bahwa pendidikan yang "berkualitas" di era otonomi hanya dapat dinikmati oleh segelintir masyarakat dari kalangan atas, bagaimana pandangan Bapak tentang hal tersebut?

Lagi-lagi kembali kepada apa yang saya katakan bahwa memang konsep MBS itu berasal dari negara-negara maju yang berbasis kapitalisme. Acuan mereka bahwa negara memiliki instrumen untuk mengatasinya, yaitu *social insurance* (asuransi sosial). Asuransi sosial mereka sangat kuat, artinya kendati ada beban-beban biaya tapi mereka terbantu oleh *social insurance* sehingga mereka bisa cepat beradaptasi dan mengakselerasikan proses adaptasi terhadap penerapan MBS tersebut. Sedangkan di kita, sistem MBS

tidak terlembaga dengan kuat, tetapi saya katakan tadi bahwa kita punya potensi lembaga-lembaga keuangan masyarakat. Seandainya itu bisa diberdayakan, maka sesungguhnya jumlah kelompok yang dirugikan oleh sistem MBS tidak akan signifikan, dibanding kemajuan-kemajuan yang akan dicapai melalui sistem MBS. Terus terang, saya secara pribadi sangat mendukung penerapan MBS. Kenapa? Karena menurut saya, sistem ini memberikan peluang bagi para guru untuk menjadi kreatif, dan karena pendidikan harus disesuaikan dengan kebutuhan kita. Anda bisa bayangkan, menurut sistem MBS, begitu anak masuk belajar ke sebuah kelas, guru kelas harus mengukur *input behavior* mereka seperti apa? Berbasis kepada *input behavior* inilah, guru akan menyusun kurikulum. Jadi, guru masuk ke kelas bukan untuk menyebarkan jadwal tetapi mengukur dulu *input behavior*-nya. Setelah mengukur input behavior, baru dia buat silabus, kemudian jadwal. Jadi dengan demikian, anak tidak akan dirugikan, dan MBS selalu berbasis pada *mastery learning*. Jika anak belum bisa, ia belum pindah pelajaran. Jadi, ia harus terus dimatangkan sehingga output kita akan lebih kompetitif karena berbasis pada *mastery learning*.

Dengan demikian, ada satu proses yang bergandengan antara kurikulum berbasis siswa, program pendidikan yang berbasis siswa dan manajemen berbasis sekolah. Dalam konteks itu, MBS bergandengan dengan prinsip

pembelajaran *mastery learning* sehingga ketika anak menyelesaikan sekolah, kita tidak akan mendengar lagi suatu saat ketika MBS ini telah berjalan bahwa *output* sekolah rata-rata nilainya 3,5, itu kan sudah tidak rasional. Sekarang kan masih 3. UAN (Ujian akhir Nasional) akan dikatakan lulus jika nilai pelajaran matematika, Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia minimal 3. Itu yang sungguh sangat tidak rasional, kok lulus dari sebuah sekolah dengan nilai 3. Tiga itu artinya 30% penguasaan bahan ajar. Kalau sistem *mastery learning* telah diterapkan maka angkanya harus di atas 7. Dengan demikian, MBS itu sebenarnya akan memacu kepada penguatan-penguatan SDM, *output* dari sekolah-sekolah sehingga dia bisa menjadi *outcome* yang kontributif bagi bangsa. Maka, apapun adanya saya kira sistem MBS harus dicoba dan dimulai karena sangat positif. Seandainya ada resiko *cost* dari penerapan MBS itu sebaiknya diselesaikan. Walaupun kita tidak mempunyai *social insurance*, tapi kita masih memiliki lembaga keuangan masyarakat yang masih bisa diberdayakan. Cuma ya itu tadi, belum terbedayakan, dan distribusinya boleh kita bilang masih sporadis. Jadi, dana zakat, infak dan sedekah umpamanya dianggarkan untuk pengembangan madrasah-madrasah yang tidak mampu mendanai program pembelajarannya sendiri. Kalau sudah diarahkan ke pendanaan program sekolah yang tidak mampu, tentu ZIS akan lebih bermanfaat.

Melihat realitas yang berkaitan dengan pemanfaatan zakat infak sedekah (zis) yang sangat sporadis dan tidak tepat peruntukannya, seperti yang anda bilang tadi, lalu kemudian apa yang harus dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala penerapan MBS terutama di madrasah-madrasah? Padahal untuk mengatasi masalah pemanfaatan zakat agar tepat guna membutuhkan waktu yang lama, sementara hambatan penerapan MBS harus segera pula diatasi. Bagaimana pandangan anda tentang hal tersebut?

Karena itu, menurut saya, MBS ini bukan lagi pada tahap *piloting* tetapi pada tahap implementasi, karena guliran ide MBS ini sudah muncul sejak tahun 2000 dan sekarang sudah memasuki tahun ketiga. Kalau hal ini masih menjadi mini pilot sebenarnya sudah sangat terlambat. Jadinya kita tidak produktif. Karena itu, kita sekarang harus sudah masuk pada kebijakan menurut saya, tapi kalau seandainya kita belum memiliki cukup data yang signifikan untuk kebijakan, *why not* kita membuat mini pilot. Mini pilot dibutuhkan dan pasti mendapatkan dukungan-dukungan. Kenapa? Karena mini pilot sudah pasti dilakukan di sekolah-sekolah yang sudah siap. Walaupun ada sekolah yang tidak siap, maka dipastikan ia akan didukung oleh program-program pendanaan dari pemerintah. Seandainya ini sudah kita lalui, pemerintah pasti sudah memiliki pertimbangan-pertimbangan. Yang saya katakan tadi tentang ZIS (zakat, infak, dan sedekah) sebenarnya bukan sebuah kebijakan yang definitif dari pemerintah. Itu

adalah wacana yang menurut saya bisa dilakukan. Seandainya hal itu dilakukan, kenapa tidak, misalnya melalui nota kesepahaman, karena dengan nota kesepahaman, program akan menjadi lebih akseleratif. Kalau untuk DKI, saya kira dana ZIS cukup besar, bisa mencapai 12 miliar. Itu saya kira cukup besar. Kalau untuk mendukung sekitar 700-an madrasah, saya kira, tidak terlalu sulit. Untuk satu unit madrasah, paling yang dibutuhkan hanya beberapa juta atau beberapa puluh juta, tidak sampai satu miliar. Alokasi dana sekitar 20% untuk sekolah-sekolah saja, saya kira sudah cukup. Menurut saya, dalam konteks ini, yang penting ada MoU atau nota kesepahaman bahwa ini diperlukan dalam rangka pelaksanaan MBS. Dalam hal ini, penting sekali jika guru dan kepala sekolah memahami konsep dan prosedur-prosedur MBS supaya mereka dapat merancang anggaran dana sesuai kemampuan masyarakat. Saya kira tidak terlalu lamban, bisa diakselerasikan.

Itu mungkin untuk kasus di DKI Jakarta yang boleh dibilang kaya, termasuk dengan ZIS, bagaimana halnya dengan solusi terhadap hambatan penerapan MBS bagi daerah-daerah lain yang tidak kaya?

Saya tidak tahu persis, tapi mungkin saja daerah-daerah lain bisa menggunakan dana seperti itu. Saya kira, jika lembaga-lembaga keuangan diberdayakan walaupun tidak optimal betul, *at least* bisa tersupport jika diberdayakan. Yang penting sekarang adalah bagaimana

memahami sekolah dan para kepala sekolah tentang konsep MBS. Itu saya kira yang paling penting dan prioritas pertama yang harus dilaksanakan, sebab bagaimana mungkin dapat melaksanakan MBS, jika belum semua kepala sekolah memahami konsepnya. Mungkin mereka sudah mendengar konsepnya, tetapi mereka belum tahu prosedur pelaksanaannya.

Berarti prioritas kita sekarang adalah bagaimana memasyarakatkan dan memberi pemahaman tentang konsep ini kepada semua sekolah?

Saya kira demikian, dan itu merupakan tugas pemerintah, terutama pemerintah daerah, karena mainstream program pengembangan pendidikan itu adalah dengan sistem MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dan Pendidikan Berbasis Siswa (PBS). *Input* kita ukur, *treatment*-nya apa, *output*-nya bagaimana. Jadi, kurikulum kelas 4 di Cianjur dan kurikulum kelas 4 di Jakarta bisa berbeda, tergantung kepada *input*-nya. *Start*-nya bisa berbeda tetapi *ending*-nya atau produknya akhirnya sama, kecuali dalam bentuk *community based education* (Pendidikan Berbasis Masyarakat), berbeda antara Cianjur dan Jakarta, karena kebutuhan riil di masyarakat pasti berbeda. Tetapi dalam hal skala bidang akademik harus sama, misalnya, matematika *input*-nya beda tetapi produknya akhirnya harus sama, maka kemudian *start* dan *treatment*-nya harus berbeda, yang satu *full day school*, yang lain *part day school*. Kenapa? Karena produk akhirnya harus

sama, walaupun *input* berbeda. Kira-kira seperti itu. Hal yang demikian harus disosialisasikan kepada guru, kalau tidak, guru seperti model lama saja, menunggu kurikulum dari pemda, lalu ia akan melaksanakan. Pada akhirnya ia menjadi pelaksana kebijakan pemerintah daerah sendiri. Yang penting baginya, adalah bahwa pada akhir tahun dia dapat melaporkan tentang semua pokok bahasan yang telah disampaikan, anaknya masih bodoh atau sudah pintar, tidak akan menjadi masalah. Itu pemahaman yang salah. Jadi, sekarang dia tidak perlu melaporkan habisnya pokok bahasan, tetapi ia melaporkan bahwa nilai raport matematika anak didiknya telah mencapai rata-rata 8, misalnya, karena harus berbasis pada *mastery learning*. Itulah inti dari MBS.

Sekarang kita pindah ke topik sekolah unggulan. Menurut anda, apa sebenarnya yang dimaksudkan dengan sekolah unggulan?

Sekarang begini, kata-kata "unggulan" merupakan kata yang digunakan dalam bahasa publisitas. Ini kaitannya dengan persoalan menjual "image". Setiap orang menjual *image*-nya sendiri-sendiri. Jadi yang dijual kepada masyarakat adalah *brand marking*-nya. *Brand marking* itu berkaitan dengan keunggulan di bidang tertentu, misalnya SD Madania yang berwawasan global yang dibina Mas Kom (Prof. Dr. Komaruddin Hidayat, red.) di Parung. Beliau menjual imej wawasan global kepada masyarakat. Apa maksudnya wawasan

global? Yaitu pertama bahwa para murid diharapkan akan memiliki wawasan yang lebih baik tentang dunia ini daripada murid di sekolah lain. Kedua, mereka memiliki kemampuan berkomunikasi yang lebih baik dengan bahasa dunia daripada murid di sekolah lain. Itu yang dijual kepada masyarakat, dan masyarakat membeli keunggulan tersebut.

Ketika masuk ke Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Serpong, masyarakat juga tertarik kepada unggulan yang dijual, yaitu madrasah yang unggul di bidang sains. Karena itu, kekuatan Madrasah Insan Cendekia ada pada mata pelajaran matematika, kimia, fisika, dan biologi. Itu yang diperhatikan oleh mereka. IPS walaupun ada, tetapi tidak menjadi perhatian utama mereka. Yang mereka perhatikan adalah bidang-bidang sains tersebut, karena merupakan keunggulan yang dijual kepada masyarakat. Lain lagi kalau kita melihat keunggulan di SMU Muthahhari Bandung. Sekolah ini berbasis pada konsep pendidikan *for all*. Siapapun bisa masuk, siapapun bisa belajar, dan siapapun bisa pintar dengan belajar di Muthahhari. Kenapa? Karena SMU Muthahhari memberikan penghargaan individual dan peluang yang sangat besar kepada siswa untuk mengakses pengetahuan dan bahan ajar secara kreatif dan individual melalui perpustakaan-perpustakaan fisik atau perpustakaan elektronik. Itulah keunggulan yang Muthahhari jual kepada masyarakat. Jadi masing-masing memiliki keunggulan. Tetapi apakah me-

reka kompetitif dalam NUAN (Nilai Ujian Akhir Nasional) bukanlah suatu keharusan.

Dari segi nilai, SMU Muthahhari jauh di bawah SMUN 8 Jakarta, misalnya, karena saya pernah melakukan penelitian ke sana, tetapi orang tua puas dengan pelayanan pendidikan yang diberikan pihak SMU Muthahhari, karena keunggulan yang dijual adalah seperti yang tadi saya sebutkan. Jadi, masing-masing lembaga pendidikan menjual keunggulan yang dibeli oleh masyarakat. Ada lagi di sekitar Parung, SMU Dwi Warna juga berbasis kepada kesadaran para orang tua yang tadinya anggota pengajian yang melihat anak-anak yang belajar di sekolah berbasis agama tidak dapat bersaing dalam UMPTN (Sekarang SPMB), maka keunggulan yang mereka jual adalah bagaimana tamatan SMU Dwi Warna bisa lulus dalam SPMB dengan jumlah yang besar. Karena itu, para siswa digenjut atau dilatih untuk bisa lulus SPMB dengan nilai tinggi seperti itu walaupun tetap berbasis pada kurikulum yang memang menjadi persyaratan yang ditetapkan pada tiap-tiap sekolah. Masing-masing menjual *brand mark*, termasuk Madrasah Pembangunan UIN, sekarang menjual *brand mark* kepada masyarakat dengan penekanan pada bahasa, sains dan akhlak. Itulah *brand mark* yang dijual Madrasah Pembangunan kepada masyarakat. Jadi, menurut saya, unggul itu bukan pada *passing rate* dari sekolah dengan nilai masing-masing yang memang sangat kompetitif. Tidak demikian,

tetapi ada *brand mark* yang dijual. Ketika *brand mark* diketahui masyarakat, maka mereka akan berani membeli.

Anda bisa lihat, Gontor itu punya *brand mark*, maka orang dari mana saja datang. Begitu juga Pesantren Al-Salam punya *brand mark*, maka orang dari mana saja datang. Keduanya merupakan pesantren yang mempunyai *brand marking*. Itulah sebetulnya yang disebut unggulan, yaitu keunggulan dari masing-masing sekolah. Di alam demokrasi pendidikan, *brand mark* itu memang seharusnya dijual. Jadi, dengan berbasis pada *education for all* maka kalau kita akan memilih input itu sudah sulit, bahwa input yang bisa masuk adalah yang nilainya sekian, tapi dia menjual *brand mark* yaitu *education for all* kepada masyarakat, dan masyarakat mau membeli konsep *education for all*, apalagi bila *end product* atau *passing rate*-nya tinggi. Itu sungguh sangat luar biasa. Tapi saat ini belum ada yang berani membuat *passing rate* yang sangat tinggi, tetapi yang penting *brand mark*-nya diimplementasikan, bisa dibeli oleh masyarakat dan mereka puas. Contohnya, SMU Madani dan SMU Muthahhari juga begitu. NEM nya bisa hanya 35 atau 36, tidak masalah, dan masyarakat tidak komplain. Stake holder tidak mempermasalahkan, kenapa? Karena yang dibeli bukan NEM 50 tetapi anak bisa belajar dan menjadi dirinya sendiri.

Kalau Depag, dia punya sekolah model. Contohnya MAN 4 Pondok Pinang Jakarta Selatan. Sekolah model yang terbaik untuk

pengelolaan MAN seperti MAN 4. SDM nya begini, labnya begini dan lain sebagainya. Setiap sekolah model mempunyai beberapa sekolah atau madrasah binaan yang tergabung dalam kelompok kerja madrasah yang harus dibina. Jumlah binaan minimal 10 madrasah yang harus dibina oleh madrasah model, karena itu, guru-guru yang ada di madrasah model harus lebih baik daripada sekolah binaan dari segi tingkat pendidikan dan lain-lain. Kenapa? Karena madrasah model akan menjadi *lead form* dalam pembinaan mata pelajaran tertentu. Kemudian yang kedua, madrasah model harus memiliki sarana pembelajaran yang cukup lengkap dan memadai untuk kepentingan tersebut, karena kalau tidak, maka standarnya menjadi lebih rendah. Kalau pihak madrasah binaan datang ke madrasah model yang ternyata tidak memiliki lab, umpamanya, berarti memang ia (madrasah binaan) tidak perlu lab. Begitu kesimpulan mereka nantinya. Mereka akan bilang, di madrasah model saja tidak ada lab, apalagi di madrasah, hingga akibatnya tidak akan mendatangkan kemajuan. Karena itu, madrasah model adalah madrasah yang secara keseluruhan, mulai dari potensi SDM, penempatan SDM sesuai keahlian, sarana pembelajaran, dan lingkungan sekolah harus sesuai standar. Lagi-lagi, dia tidak boleh melakukan pemilihan *input*, artinya, dia tidak boleh membuat aturan bahwa yang *passing rate*-nya sekian yang bisa diterima. Tidak demikian. Karena itu, MAN 4 Pondok Pinang peminatnya

banyak sehingga satu angkatan bisa sampai 15 kelas, berarti dia begitu banyak input yang bisa masuk. Dalam konteks itu, *education for all* berarti semua orang bisa masuk selama masih dalam rating nilai yang bisa diterima.

Apakah MAN Insan Cendekia yang di Serpong dijadikan juga madrasah model?

MAN Insan Cendekia tidak dijadikan madrasah model, tapi dijadikan madrasah unggulan karena diunggulkan dalam bidang sains. Sepengetahuan saya, dia tidak diberikan pembebanan untuk menjadi madrasah model, karena sebulan lalu saya menyuruh mahasiswa S2 saya untuk melakukan riset di sana. Walaupun bisa dijadikan model, tapi MAN Insan Cendekia ditetapkan untuk menjadi madrasah unggulan, artinya, dia tidak diberi kewajiban untuk membina madrasah yang ada di sekitarnya. Yang diberikan kewajiban melakukan pembinaan adalah madrasah model, contohnya, MAN 4 Pondok Pinang.

Basically, apa sesungguhnya latar belakang munculnya konsep sekolah unggulan?

Konsep unggulan itu pada mulanya berasal dari pihak swasta. Ciri swasta adalah ber-kompetisi. Menurut saya, walaupun saya bukan pelaku pendidikan di swasta, unggulan-unggulan seperti itu muncul karena kompetisi saja, dengan menjual brand mark kepada masyarakat. Dalam pengertian, unggul di bidang tertentu, walaupun masyarakat

mempersepsi bahwa mereka unggul dalam hal *passing rate*, murid akan dikatakan lulus jika mencapai angka tertentu. Tapi hasil riset yang telah dilakukan menunjukkan bahwa yang terjadi adalah bagaimana menjual keunggulan terutama keunggulan dari segi proses pendidikan. Contohnya, SMU Madania Parung, semacam boarding school, menganut prinsip *education for all*, dan mengembangkan pendidikan model *democratic learning*, tetapi tidak menargetkan harus NEM sekian dan model SDM demikian. Yang penting, anak bisa enjoy belajar, mengalami perubahan-perubahan terutama kemampuan dan perilaku, dan orang tua siswa puas. Awalnya, saya juga memahami bahwa sekolah unggulan berarti murid-murid memiliki nilai tinggi, tetapi ternyata dalam fenomena di sekolah Islam, yang ditonjolkan adalah *brand mark*-nya.

Agaknya, memang masyarakat secara umum mempersepsi sekolah unggulan dengan pemahaman seperti itu. Bagaimana itu bisa terjadi?

Persepsi semacam itu diawali oleh munculnya sekolah unggulan, terutama sekolah umum negeri, seperti SMU 8 Jakarta sebagai sekolah unggulan DKI Jakarta, SMU 34 sebagai unggulan Jakarta Selatan, dan lain-lain. Pada sekolah-sekolah semacam ini, NEM *input* sangat tinggi dan NEM *output* juga sangat tinggi, tetapi begitu masuk ke sekolah-sekolah swasta Islam, maka keunggulan terletak pada *brand mark*-nya, bukan pada NEM. Term yang

dipakai sama. Sekolah unggulan umum dapat dikatakan unggul dari segi *passing rate* di output, cuma mereka membatasi input. Karena input besar maka mereka membatasi jumlah murid berdasarkan NEM, misalnya di sekolah x, NEM minimal adalah 7 maka calon murid yang memiliki NEM di bawah 7 tidak dapat masuk. Karena itu, ketika inputnya tinggi, secara otomatis output nya juga tinggi, sebab output yang ada bagus dan tinggal diolah sesuai keinginan. Sekolah unggulan semacam ini pertama kali diluncurkan oleh Diknas, tetapi bila kita melihat sekolah unggulan Islam yang menawarkan keunggulan-keunggulan pada aspek yang spesifik, konsep unggul pada akhirnya berubah. Maka, dapat dikatakan *brand mark* SMU 8 dan SMU 34 Jakarta terletak pada nilai, sedangkan SMU Muthahhari dan SMU Madania bukan pada nilai, tetapi pada *education for all*. Intinya tetap pada satu konotasi keunggulan tetapi dengan penekanan yang berbeda.

Berkaitan dengan merembaknya sekolah unggulan Islam yang menawarkan berbagai keunggulan yang sesungguhnya juga menjadi tawaran sejumlah pesantren, bagaimana menurut anda, apakah eksistensi pesantren di masa depan akan terancam karena fenomena tersebut?

Menurut saya, pesantren tidak akan pernah terancam. Kultur pesantren diawali oleh adanya

kyai yang populer, lalu karenanya pesantren mengalami kemajuan, begitu kyai meninggal dunia, pesantren juga mengalami kemunduran. Jadi, sebenarnya problem pesantren terletak pada regenerasi. Kenapa seperti itu? Karena manajemen pesantren belum baik. Jika pesantren dikelola dengan manajemen yang baik, modern dan profesional, maka pesantren akan dapat menjadi *sustainable*. Jadi, munculnya sekolah unggulan yang menawarkan berbagai keunggulan tertentu, sesungguhnya bukan ancaman bagi pesantren. Lagi pula, anak-anak yang masuk ke sekolah-sekolah unggulan Islam, pada hakekatnya bukan berasal dari komunitas pesantren, tetapi komunitas muslim lain yang selama ini memang tidak pernah terserap oleh pesantren hingga akhirnya disodorkan alternatif-alternatif sekolah unggulan seperti ini. Jadi sebenarnya sekolah unggulan Islam tidak akan mengancam eksistensi pesantren. Menurut saya, yang membuat pesantren mundur dan merosot adalah karena dirinya sendiri atau urusan internalnya. Sebab, yang masuk ke sekolah-sekolah unggulan yang menawarkan keunggulan tertentu sesungguhnya berasal dari komunitas muslim yang jika tidak ada sekolah semacam itu, mereka pun tidak akan masuk ke pesantren tradisional. Pertimbangan mereka adalah lebih baik masuk ke sekolah unggulan Islam daripada ke sekolah Tarakanita dan sebagainya.