

**STRATEGIK *BENCHMARKING* DALAM UPAYA PENINGKATAN
PROFESIONALITAS KEPALA MADRASAH DI MAN 1 BATANGHARI
KABUPATEN BATANGHARI**

Emmi Kholilah Harahap
STAI Ma'arif Jambi, Indonesia
E-mail : emmiharahap57@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui mengapa strategik benchmarking diperlukan dalam meningkatkan profesionalitas Kepala Madrasah di MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari, bagaimana pelaksanaan strategik benchmarking di MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari, bagaimana profesionalitas kepala madrasah di MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari, bagaimana strategik benchmarking dapat meningkatkan profesionalitas kepala madrasah di MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman dan teknik keabsahan data menggunakan triangulasi data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan strategik *benchmarking* didasari upaya peningkatan keprofesionalitasan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai manajer di lingkungan madrasah dan juga keinginan untuk meningkatkan mutu dan kualitas madrasah agar dapat menjadi madrasah yang bermutu. selain itu keberhasilan strategik *benchmarking* yang dilakukan sebagai upaya peningkatan profesionalitas kepala madrasah yaitu dengan komitmen yang aktif dalam mengelola madrasah, memahami kelebihan dan kelemahan madrasah, melakukan inovasi di madrasah, dan menerapkan hasil *benchmarking* di madrasah. Proses *benchmarking* yaitu evaluasi diri program madrasah, perbandingan dengan madrasah rujukan, refleksi kinerja madrasah dan melakukan umpan balik terhadap hasil *benchmarking* madrasah. Adapun bentuk pengimplementasian keprofesionalitasan kepala madrasah yang dilakukan kepala madrasah MAN 1 Batang Hari yaitu meliputi pada aspek input, transformasi proses di madrasah, transformasi output madrasah dan budaya madrasah.

Kata Kunci: Strategik *Benchmarking*, Kepala Madrasah, Profesionalitas

A. Pendahuluan

Dewasa ini perkembangan pemikiran manajemen mengarah pada sistem manajemen yang disebut manajemen mutu terpadu (*total quality management*) atau disingkat TQM. Pelaksanaan TQM di lembaga pendidikan pada prinsipnya untuk penjaminan mutu pendidikan yang bermuara pada kepuasan pelanggan.¹

Penjaminan mutu pada lembaga pendidikan memuat beberapa unsur atau yang sering dikenal dengan istilah standar nasional pendidikan Saat ini standar nasional pendidikan diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013. Tentu saja perkembangan pembangunan, kemajuan pendidikan, dan kebutuhan masyarakat akan menjadikan standar nasional pendidikan mengalami penyesuaian terus menerus.²

¹ Mustajab, *Trilogi Membangun Sekolah Unggul: Kepemimpinan, Budaya Mutu, Benchmarking*, (Kebumen: Jurnal Saintifika Islamica IAINU Kebumen, Vol.2 No. 2, 2015), hal. 103.

² Teguh Triwiyanto, *Standar Nasional Pendidikan Sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah* (Malang: Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, Vol 19. No. 2, 2013), hal. 162.

Makna dari manajemen itu sendiri merupakan proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan mengendalikan (*controlling*).³

Penerapan TQM bukan sekedar program manajemen yang ditujukan untuk pelengkap atau pemanis kegiatan saja, akan tetapi memang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas produktivitas kerja. TQM harus berorientasi pada tujuan, agar kinerja organisasi lebih efektif.⁴

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan alat evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (yaitu adanya *benchmarking*) karena *benchmarking* merupakan salah satu alat evaluasi yang digunakan dalam penerapan *total quality manajemen* dalam pendidikan.

Benchmarking adalah aktivitas yang positif dan proaktif yang berfokus untuk pencarian praktik yang terbaik, yang mengarahkan superioritas.⁵ *Benchmarking* merupakan suatu proses belajar secara sistematis dan terus menerus untuk menganalisis tata cara kerja terbaik untuk menciptakan dan mencapai tujuan dengan prestasi kelas dunia, dengan membandingkan setiap bagian dari suatu perusahaan dengan perusahaan pesaing yang paling unggul dalam kelas dunia.⁶ Jacobson dan Hillkirk-Xerox dalam Amin Widjaja mendefinisikan *Benchmarking* adalah “Idenya adalah untuk menemukan pesaing terbaik.”⁷

Defenisi formal yang diperoleh dari pengalaman dan keberhasilan pada hari-hari sebelumnya dalam menerapkan teknik-teknik *Benchmarking* dalam area manufaktur. David T. Kearns dalam Amin Widjaja mendefinisikan *benchmarking* sebagai “*benchmarking* adalah proses *continuos* untuk mengukur layanan produk, dan praktik terbaik terhadap pesaing terberat atau perusahaan yang dikenal sebagai pemimpin industri”.⁸ Pada pelaksanaan *benchmarking* di lingkungan organisasi banyak pendekatan dan yang bisa digunakan, salah satunya menggunakan pedoman pelaporan *global reporting* (GRI) sebagai alat yang berguna dalam memungkinkan untuk mengukur dan melakukan *benchmarking* kinerja baik terhadap target kita sendiri maupun pesaing kita.⁹

Berdasarkan beberapa pandangan teori di atas, adapun strategik *benchmarking* yang dimaksud dalam tulisan ini adalah proses membandingkan dan mengukur profesionalitas kepala madrasah dari kinerja terbaik kepala madrasah madrasah yang berasal dari luar madrasah. Indikator dari strategik *benchmarking* adalah: 1. Evaluasi diri kinerja kepala madrasah, 2. Melakukan perbandingan dengan kepala madrasah rujukan, 3. Melakukan refleksi kinerja kepala madrasah, 4. Melakukan rencana perbaikan kinerja kepala madrasah, 5. Melakukan tindakan perbaikan kinerja kepala madrasah.

³ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara teori dan Praktek* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), hal. 372.

⁴ *Ibid.*, hal. 105.

⁵ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 110-111.

⁶ M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), hal. 234.

⁷ Amin Widjaja Tunggal, *Op. Cit.*, hal. 117.

⁸ *Ibid.*, hal. 117-118.

⁹ Gili S. Drori, John W. Meyer, And Hokyu Hwang, *Globalization and Organization World Society and Organizational Change* (New York: Oxpord University Press, 2006), hal. 214.

Strategik *benchmarking* yang merupakan salah satu cara melakukan evaluasi terhadap sebuah lembaga bertujuan untuk menjadikan sebuah lembaga dan orang-orang yang ada di lembaga tersebut bertransformasi, sebagai alat untuk perbaikan kinerja dan untuk peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalamnya termasuk yang memimpin lembaga tersebut. Pada MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari juga demikian, untuk meningkatkan kemampuan kepala madrasah yang disebut dengan profesionalitas kepala madrasah maka sangat diperlukan untuk melakukan strategik *benchmarking* sebagai upaya dalam peningkatan kualitas SDM yang ada di MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari yaitu kepala madrasah MAN 1 Batanghari kabupaten Batanghari yang mana nanti dengan peningkatan mutu dan kemampuan kepala madrasah nya, maka juga akan menjadi lebih baik karena dipimpin oleh kepala madrasah yang profesionalitas dan memiliki kemampuan yang mumpuni.

Adapun yang dimaksud dengan profesionalitas kepala madrasah menurut Inayatullah dalam Jamal, kepala madrasah profesional harus cerdas, intelek, dan bijaksana. Sebagai menejer di madrasah memiliki ciri-ciri profesionalisasi sebagai mana pendapat Robert W. Rihe, yaitu: (1) kepala madrasah bekerja sama dan tidak semata-mata hanya memberikan pelayanan kemanusiaan, bukan usaha untuk kepentingan pribadi, (2) memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi, (3) memiliki lesensi hukum dalam memimpin madrasah, (4) memiliki publikasi yang dapat melayani para guru, (5) mengikuti aneka seminar pendidikan (*workshop*), (6) jabatannya sebagai karier hidup, dan (6) memiliki nilai serta etika yang berfungsi secara nasional maupun local.¹⁰

B. Kajian Teori

1. Strategik *Benchmarking*

Istilah *total quality manajemen* pendidikan di Indonesia dikenal dengan istilah manajemen mutu terpadu pendidikan (MMTP). Defenisi MMTP mencakup dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankan MMTP. Dalam MMTP, pelanggan adalah yang berkuasa atau sebagai raja yang dilayani dengan sebaik-baiknya. MMTP merupakan sebuah pendekatan yang menjamin perubahan terus menerus pada fokus sekolah/madrasah dari kebijakan jangka pendek ke jangka panjang. Inovasi, perbaikan dan perubahan yang terus-menerus menjadi perhatian madrasah dan menjadikannya sebagai lingkaran kegiatan perbaikan terus-menerus. Untuk mengembangkan budaya perbaikan terus-menerus, tugas pertama kepala madrasah adalah memberikan kepercayaan kepada warga madrasah nya dan mendelegasikan kewenangan pada level yang sesuai agar stafnya turut bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu.

Manajemen Mutu terpadu pendidikan memiliki lima pilar utama dalam penerapannya. Creech dalam Husaini Usman menyarankan agar memperkuat lima pilar yang menunjang manajemen mutu terpadu. Adapun lima pilar tersebut yaitu adanya *product, procees, organization, leadership* dan *commitment* dari semua orang yang ada di dalam organisasi. Pada lima pilar *total quality managemen* produk barang atau jasa merupakan mata rantai pencaharian suatu organisasi. Produk yang berkualitas tidak akan tercapai tanpa proses kerja yang bermutu. Proses kerja yang berkualitas tidak akan timbul tanpa organisasi dikelola

¹⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit.*, hal.81-82.

dengan baik. Organisasi akan sia-sia tanpa kepemimpinan yang benar. Keempat pilar di atas akan sia-sia tanpa adanya komitmen dari semua pihak yang terlibat untuk meningkatkan kualitas.

Siswa merupakan pelanggan dari dari madrasah, maka produk dalam proses MMTP adalah lulusan yang berkualitas baik dari kompetensi intelektual, kompetensi sosial, dan kompetensi keahlian. Lulusan yang berkualitas tidak akan tercapai tanpa adanya proses manajemen madrasah yang bermutu. Proses manajemen madrasah yang bermutu tidak akan timbul tanpa adanya organisasi/madrasah yang dikelola dengan baik, dan madrasah akan sia-sia tanpa kepemimpinan kepala madrasah yang benar, karena 49,7% kemampuan manajerial kepala madrasah akan mempengaruhi mutu madrasah.

Misi utama MMTP adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Peter dan Waterman dalam Husaini semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya harus berobsesi pada mutu. Mutu harus sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan madrasah. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, madrasah akan kehilangan pelanggannya akan tutup atau bubar. Walaupun madrasah sudah berfokus pada pelanggan, tidak dengan sendiri merupakan sebuah kondisi yang mencukupi untuk meyakinkan bermutu total. Madrasah masih membutuhkan penyusunan strategi yang lengkap untuk menemukan persyaratan yang diinginkan pelanggan. Madrasah menghadapi tantangan yang berat dalam berhubungan dengan pelanggan eksternal karena harapan mereka bermacam-macam dan terkadang tidak sesuai dengan reputasi madrasah. Untuk itu MMTP adalah sebuah praktik berupa pendekatan strategik untuk menyelenggarakan madrasah yang berfokus pada kebutuhan pelanggan.

Agar mutu tetap terjaga dan proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang mengatur dan disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (yaitu adanya *benchmarking*) karena *benchmarking* merupakan salah satu alat evaluasi yang digunakan dalam penerapan *total quality manajemen* dalam pendidikan. *Benchmarking* adalah aktivitas yang positif dan proaktif yang berfokus untuk pencarian praktik yang terbaik, yang mengarahkan superioritas.¹¹ *Benchmarking* adalah konsep di mana tujuan yang dirumuskan harus dapat dicapai karena hal ini telah dicapai oleh perusahaan lain.¹² Gregory H. Watson menjelaskan bahwa dalam melakukan *benchmarking* dengan konsep APQC. Studi APQC tersebut menghasilkan pengakuan terhadap empat langkah dasar dalam proses *benchmarking* yaitu 1. Merencanakan proyek *benchmarking*, 2. Mengumpulkan data yang diperlukan, 3. Menganalisis data tentang kesenjangan kinerja serta faktor-faktor penentu, dan 4. Mengembangkan dan mengadaptasi faktor-faktor penentu proses.¹³

Melakukan perbaikan organisasi melalui *benchmarking* yang mengarahkan pada transformasi organisasi bisa dilakukan dengan konsep *business process reengineering* (BPR). Dalam melakukan *benchmarking* dalam konsep rekayasa ulang menurut Bennis dan Mische

¹¹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 110-111.

¹² M. Nur Nasution, *Loc. Cit.*

¹³ Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking, Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 1996), hal. 68-69.

dalam Bhaswara dkk,¹⁴ dilakukan dengan tahapan berikut: tahap 1: menciptakan visi dan menetapkan tujuan, tahap 2: *benchmarking* dan mendefinisikan keberhasilan, tahap 3: Menginovasi proses, tahap 4: Mentransformasikan organisasi, tahap 5: memantau proses yang direkayasa ulang.

Model teori rekayasa: *Business Process Reengineering* (BPR) yang dikemukakan Bennis dan Mische sebagai upaya perbaikan madrasah digunakan dalam penelitian ini. *Benchmarking* yang dilakukan dalam sebuah organisasi menurut Bennis dan Mische mencakup beberapa kegiatan yaitu: 1. *benchmarking* praktek, 2. mengidentifikasi praktek yang terbaik, 3. menilai teknologi informasi, 4. menetapkan sasaran kinerja. Proses *benchmarking* yang dilakukan dalam organisasi akan menjadikan organisasi tersebut bertransformasi menuju perbaikan organisasi yang mencakup 1. mentransformasikan operasi, 2. mentransformasikan struktur, 3. mengimplementasikan proses yang direkayasa ulang. Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu (1) transformasi budaya, (2) (3) peningkatan kemampuan sumber daya manusia.¹⁵

Benchmarking kepala madrasah yang dimaksud dalam tulisan ini adalah proses membandingkan dan mengukur operasi madrasah dari kinerja terbaik yang berasal dari luar madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah. Indikator dari *benchmarking* kepala madrasah adalah: 1. melakukan evaluasi diri program madrasah, 2. melakukan perbandingan dengan madrasah rujukan, 3. melakukan refleksi kinerja madrasah, 4. melakukan rencana perbaikan madrasah, 5. melakukan tindakan perbaikan madrasah, 6. melakukan umpan balik.

2. Profesionalitas Kepala Madrasah

Profesi adalah kata serapan dari bahasa inggris yaitu “*profess*” yang artinya “janji untuk memenuhi kewajiban melakukan sesuatu tugas khusus secara tetap/permanen. Menurut Vollmer dan L. Mills yang dikutip oleh Sudarwan Danim dan Khairil, profesi adalah sebuah jabatan yang memerlukan kemampuan intelektual khusus, yang diperoleh melalui kegiatan belajar dan pelatihan yang bertujuan untuk menguasai ketrampilan atau keahlian dalam melayani atau memberikan advis pada orang lain, dengan memperoleh upah dan gaji dalam jumlah tertentu.¹⁶ Profesi juga didefinisikan sebagai suatu pekerjaan yang didasarkan atas studi intelektual dan latihan yang khusus.¹⁷ Profesi memiliki sejumlah ciri, yaitu: (1) pekerjaan yang pada awalnya memerlukan pelatihan yang sifatnya harus intelektual, yang menyakut pengetahuan dan keahlian, (2) pekerjaan ini sebagian besar dilakukan untuk orang lain, dan (3) imbalan uang yang diterima sebagai ukuran keberhasilan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu profesi pada dasarnya berpijak pada tiga pilar, yaitu: (1) kemampuan atau kompetensi tingkat tinggi, (2) menerapkan layanan ahlinya, dan (3) Pengakuan eksistensinya.¹⁸

¹⁴ Bhaswara Aditya Wardhana, dkk, *Usulan Perbaikan Proses Bisnis Dengan Konsep Business Process Reengineering: (Studi Kasus Permata Guest House, Jurnal Jati Undip, Vol. VIII, No. 1. 2013.*

¹⁵ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Op. Cit.*, hal. 237-238.

¹⁶ Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal, 8.

¹⁷ Pupuh Fathurrohman, *Op. Cit.*, hal. 1.

¹⁸ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Op. Cit.*, hal. 111-112.

Kata professional merujuk pada dua hal, yaitu pertama, orang yang menyanggah suatu profesi, orang yang professional biasanya melakukan pekerjaan secara otonom dan dia mengabdikan diri pada pengguna jasa disertai dengan rasa tanggung jawab dan kemampuan profesionalnya. Kedua, kinerja atau *performance* seseorang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan profesinya. Pada tingkat tinggi, kinerja itu dimuati unsur-unsur kiat dan seni yang menjadi ciri ketrampilan professional seorang penyanggah profesi.¹⁹

Profesionalitas berasal dari kata profesi yang berasal dari bahasa latin "*profess, professus, profesio*, yang dalam bahasa sederhananya berarti "*declare publicly*" yang berarti pengakuan atau pernyataan di muka umum. Profesionalitas mengacu pada sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta derajat pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki dalam rangka melakukan pekerjaannya.²⁰ Seseorang dianggap profesional apabila dalam mengerjakan tugasnya, selalu berpegang teguh pada etika kerja, *independent* (bebas dari tekanan pihak luar), cepat (produktif), tepat (efektif), efisien dan inovatif, serta berdasarkan pada prinsip-prinsip layanan prima yang didasarkan pada unsur-unsur: (1) ilmu atau teori yang sistematis, (2) kewenangan profesional yang diakui oleh klien, (3) sanksi dan pengakuan masyarakat akan keabsahan kewenangannya, dan (4) kode etik yang regulatif.²¹

Menurut Rochman Natawijaya yang dikutip oleh Trianto, mengemukakan beberapa kriteria profesionalitas profesi, yaitu: (1) standar untuk kerja yang baku dan jelas, (2) ada lembaga pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar akademik yang memadai dan bertanggung jawab tentang pengembangan ilmu pengetahuan yang melandasi profesi, (3) ada organisasi yang mewadahi para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eksistensi dan kesejahteraan, (4) ada etika dan kode etik yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya.²²

Memiliki kepala madrasah yang profesional adalah dambaan setiap warga madrasah dan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Untuk dapat mewujudkan kepala madrasah profesional perlu kesungguh-sungguhan dan semangat yang tinggi dari pribadi kepala madrasah untuk terus mengembangkan potensinya secara maksimal. Kepala madrasah profesional harus cerdas serta bijaksana, dengan ciri-ciri sebagai berikut: (1) Mampu menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya, (2) mampu menerapkan kerampilan-kerampilan konseptual, amnusiawi, dan teknis, (3) mampu memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya untuk bekerja, dan (4) mampu untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, dan politik terhadap pendidikan.²³

Sejalan dengan pendapat diatas, menurut Inayatullah dalam Jamal, kepala madrasah profesional harus cerdas, intelek, dan bijaksana. Sebagai menejer di madrasah memiliki ciri-ciri profesionalisasi sebagai mana pendapat Robert W. Rihe, yaitu: (1) kepala madrasah bekerja sama dan tidak semata-mata hanya memberikan pelayanan kemanusiaan, bukan usaha untuk kepentingan pribadi, (2) memiliki pemahaman serta ketrampilan yang tinggi, (3)

¹⁹ Sudarwan Danim, *Op. Cit*, hal 280.

²⁰ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Log. Cit*, hal. 112-113.

²¹ Hikmat, *Op. Cit*, hal. 285.

²² Trianto, *Pengantar penelitian Pendidikan Bagi pengembangan Profesi Pendidikan Tenaga Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2010), hal. 19.

²³ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Op. Cit*. hal. 114.

memiliki lesensi hukum dalam memimpin madrasah, (4) memiliki publikasi yang dapat melayani para guru, (5) mengikuti aneka seminar pendidikan (*workshop*), (6) jabatannya sebagai karier hidup, dan (6) memiliki nilai serta etika yang berfungsi secara nasional maupun local.²⁴

Salah satu faktor penentu untuk bisa menjadi kepala madrasah yang profesional adalah memiliki kompetensi, yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Dalam mengemban tugasnya, seorang kepala madrasah harus memiliki kompetensi khusus. Kompetensi kepala madrasah menurut peraturan menteri pendidikan nasional Republik Indonesia nomor 13 tahun 2007, yaitu tentang standar kepala madrasah, yaitu; (1) kompetensi kepribadian antara lain: berahlak mulia, memiliki jiwa pemimpin, memiliki keinginan yang kuat dalam mengembangkan diri, terbuka, dapat mengendalikan diri dalam menghadapi masalah, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan (inovatif dan Kreatif) untuk perkembangan madrasah, (4) kompetensi supervisi dan kompetensi sosial.²⁵ Selain kompetensi yang telah dituliskan di atas, seorang kepala madrasah dalam keberhasilan dalam menjalankan tugasnya perlu ditambah dengan kompetensi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepala madrasah.

Kepala madrasah dalam menjalankan tugas profesionalnya yang telah dipaparkan sebelumnya, dalam proses pembinaan guru dan staf lainnya harus memiliki kekuatan dan kewibawaan kepemimpinan, untuk itu jabatan kepala madrasah harus selalu didukung oleh kemampuan dasar manajerial, sifat dan watak, pengetahuan dan keterampilan profesional, pelatihan dan pengalaman, *specialized skills*, karakter pribadi dan kualitas latar belakang.²⁶ Di samping itu, menurut Mulyasa, kepala madrasah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan akan memberikan dampak positif dalam perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di madrasah.²⁷

Menyimak pengertian profesionalitas yang telah dipaparkan oleh beberapa ahli di atas identik dengan pengertian kinerja menurut Indra Bastian yang dikutip oleh Fahmi, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan dan misi dan visi organisasi.²⁸

Profesionalitas merupakan salah satu dimensi kinerja, yang tergolong dalam dimensi perilaku kerja. Perilaku kerja atau sikap kerja sebagian besar riset dalam perilaku organisasional berhubungan dengan tiga sikap, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional menunjukkan sejauh mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi yaitu: 1) Komitmen afektif/*effective commitment*, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, 2) komitmen berkelanjutan/*continuance commitment*, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap bertahan di dalam organisasi, 3) komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi

²⁴ Jamal Ma'mur Asmani, *Op. Cit*, hal.81-82.

²⁵ Wahyudi, *Op. Cit*, hal 28- 32.

²⁶ Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hal 468.

²⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), hal. 89.

²⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 2.

karena alasan-alasan etis dan norma. Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Perluasan komitmen organisasional yang logis lebih fokus pada *continuance commitment*, yang menjelaskan bahwa keputusan untuk bersama organisasi tercermin pada ketidakhadiran atau *turnover*. Individu yang tidak puas terhadap pekerjaannya atau tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, lebih besar kemungkinan untuk meninggalkan organisasi melalui ketidakhadiran atau *turnover*.²⁹

Penilaian kinerja kepala madrasah adalah suatu sistem formal dan struktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memetakan sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil kerja kepala madrasah.³⁰ Profesionalitas kepala madrasah termasuk penilaian kinerja, yang tergolong pada penilaian perilaku kerja dan kemampuan kerja, menurut Wirawan, indikator perilaku kerja dan kemampuan kerja meliputi: 1) keterampilan kerja, 2) kualitas pekerjaan, 3) tanggung jawab, 4) prakarsa, 5) disiplin, 6) kerja sama dan 7) kuantitas pekerjaan.³¹ Pengukuran profesionalitas kepala madrasah dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator tersebut.

Berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan pengertian profesionalitas adalah sikap para anggota profesi terhadap profesinya serta pengetahuan dan keahlian yang di miliki dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala madrasah secara professional yang didapatkan melalui profesionalisasi, dalam melaksanakan tugasnya profesinya memiliki standar dan memiliki kode etik yang diterapkan dalam pelaksanaan profesinya. Adapun indikator profesionalitas kepala madrasah adalah sebagai berikut: (1) keterampilan kerja, (2) kualitas pekerjaan, (3) tanggung jawab, (4) prakarsa, (5) disiplin, (6) kerja sama dan (7) kuantitas pekerjaan.

C. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif, dimana kajian tentang *benchmarking* kepala madrasah dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif.³² Penelitian ini dilakukan dalam bentuk analisis kualitatif deskriptif, sebab penelitian ini bersifat non hipotesis yang tidak memerlukan rumus statistik. Bila ditinjau dari proses sifat dan analisis datanya maka dapat digolongkan kepada *research deskriptif* yang bersifat *explorative*.³³ Adapun instrumen yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif (*participant obserbation*), wawancara dan studi dokumentasi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis isi, karena pendekatan penelitian ini adalah kualitatif deskriptif yang mana data-data yang diperoleh membutuhkan penjelasan secara mendalam secara deskriptif. Analisis data yang akan dilakukan dalam penelitian ini

²⁹ Danang Sunyoto, *Op. Cit*, hal 52-53.

³⁰ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Op. Cit*, hal 237.

³¹ Wirawan, *Op. Cit*, hal 166.

³² Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 23.

³³ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 60-61.

dengan mengiktui langkah-langkah sebagai berikut:³⁴ 1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis, 2. Membaca keseluruhan data. 3. Menganalisis lebih detail dengan meng*coding* data. 4. Menerapkan proses *coding* untuk mendiskripsikan *setting*, orang-orang, kategori-kategori dan tema-tema yang akan dianalisis. 5. Mendiskripsikan tema-tema ini untuk penyajian kembali dalam bentuk narasi/laporan kualitatif. 6. Melakukan interpretasi data.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan model Miles dan Huberman.³⁵ Adapun untuk mencapai kepercayaan itu, maka ditempuh langkah sebagai berikut: 1) Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara 2) Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi. 3) Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu. 4) Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan masyarakat dari berbagai kelas. 5) Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Ada tiga pemeriksaan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perpanjangan keikutsertaan, meningkatkan ketekunan pengamatan, triangulasi.

D. Temuan Penelitian

Pelaksanaan *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Batang Hari merupakan satu upaya peningkatan mutu di MAN 1 Batang Hari. Peningkatan mutu ini akan menjadikan perubahan dalam lingkungan madrasah baik itu perubahan budaya, perbaikan kinerja dan peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik itu guru-guru maupun pegawai lainnya yang ada di MAN 1 Batang Hari. Perbaikan manajemen madrasah tidak terlepas dari kemampuan seseorang yang mengelolanya yaitu kepala madrasah sebagai manajer di madrasah. Kepala madrasah yang profesional akan mampu mengelola madrasah dengan benar dan bermuara pada peningkatan mutu madrasah. Peningkatan mutu madrasah yang diawali dengan memperbaiki manajemen madrasah tidak terlepas dari keinginan pihak madrasah untuk menjadikan MAN 1 Batang Hari menjadi madrasah yang unggul dan maju. Peningkatan profesionalitas kepala madrasah sangat diperlukan dan juga menjadi salah satu aspek penting dalam kemajuan madrasah. Madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah yang professional akan menjadikan madrasah bermutu, unggul dan berdaya saing. Alasan inilah yang menjadikan kepala madrasah melaksanakan *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Batang Hari. Selain itu pelaksanaan *benchmarking* juga di dasarkan dari perolehan akreditasi B oleh MAN 1 Batang Hari pada tahun 2015.³⁶

Perolehan akreditasi B oleh MAN 1 Batang Hari yang menjadi alasan utama kepala madrasah dalam melaksanakan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari menjadikan kepala madrasah berupa dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan nilai akreditasi MAN 1 Batang Hari melalui berbagai kegiatan-kegiatan. Untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia di MAN 1 Batang Hari yaitu dengan memberikan pelatihan maupun diklat kepada guru-guru yang ada di MAN 1 Batanghari juga kepada pegawai yang ada di MAN 1 Batang Hari. Selain

³⁴ John. W. Creswell, *Op. Cit.*, hal. 275-284.

³⁵ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Analisis Data Kualitatif: buku sumber tentang Metode-metode Baru* (Jakarta: UI-Pres, 1992), hal. 15-20.

³⁶ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

itu kepala madrasah juga menerapkan budaya disiplin di MAN 1 Batang Hari sebagai upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan di MAN 1 Batang Hari. Hal ini dilakukan karena kalau pegawai dan guru terlambat atau tidak disiplin, maka proses pembelajaran dan pelayanan pendidikan tidak akan bisa dengan maksimal diberikan kepada para siswa yang juga merupakan pelanggan jasa pendidikan di MAN 1 Batang Hari ini.³⁷ Adapun akreditasi B yang diperoleh oleh MAN 1 Batang Hari yaitu mendapatkan nilai 85,25 secara rinci dapat dilihat pada tabel lampiran.³⁸

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari dianggap sukses dalam menerapkan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari dengan melakukan aktifitas-aktifitas mengarah ketercapaian kesuksesan pelaksanaan *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Batang Hari. Adapun aktifitas-aktifitas yang dilakukan di madrasah yang dianggap dapat mensukseskan pelaksanaan *benchmarking* dan bermuara pada adanya transformasi di MAN 1 Batang Hari adalah sebagai berikut:

a. Kepala madrasah aktif dalam mengelola madrasah untuk mengarahkan pelaksanaan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari.

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan melalui wawancara: Melakukan apapun pada dasarnya memang harus dilakukan dengan komitmen yang tinggi, kalau tidak ada komitmen maka proses apapun tidak akan bisa dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dengan mengelola madrasah. Dalam mengelola madrasah, kepala madrasah harus memiliki komitmen yang tinggi agar pencapaiannya program kerja yang sudah direncanakan dapat berjalan dengan baik dan mendapat hasil yang maksimal.³⁹ Mengelola madrasah yang mengarahkan kepada proses *benchmarking* selalu kami laksanakan di lingkungan MAN 1 Batang Hari yaitu dengan:

1) Merancang Perencanaan Kerja Madrasah.

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa: Mengelola madrasah tidak akan terlepas dari sebuah perencanaan. Perencanaan yang matang akan menghasilkan pelaksanaan program kerja yang baik pula dan dari hasil pelaksanaan program kerja, maka akan dihasilkan kinerja yang baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dalam melakukan perencanaan ini, tidak terlepas dari visi, misi dan tujuan dari MAN 1 Batang Hari.⁴⁰ Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada pengelolaan. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya.

2) Melaksanakan Program Kerja Madrasah.

Kepala madrasah menyebutkan bahwa proses pelaksanaan program kerja di MAN 1 Batang Hari meliputi pada beberapa aspek yaitu penyusunan pedoman madrasah, pembuatan struktur organisasi madrasah dan pelaksanaan kegiatan madrasah.⁴¹

³⁷ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

³⁸ Data dokumentasi MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

³⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

Kepala madrasah juga menambahkan: Memang terkadang semua kegiatan itu semua secara langsung tidak kami sebut dengan proses *benchmarking* akan tetapi dalam mengelola madrasah kami selalu berusaha untuk menjadikan madrasah ini madrasah yang unggul dan bermutu dengan melihat proses-proses yang sudah ada baik di dalam madrasah kami ini sendiri maupun madrasah-madrasah lainnya, dan menerapkannya dalam pengelolaan madrasah yang kami laksanakan saat ini.⁴²

3) Mengevaluasi Program Kerja Madrasah.

Berdasarkan hasil observasi dan penyampaian Kepala madrasah bahwa: Melakukan pengawasan di MAN 1 Batang Hari, secara internal dilakukan oleh kepala madrasah dan secara eksternal dilakukan oleh pengawas madrasah dari kementerian agama. Tujuan dilakukannya pengawasan adalah untuk: 1) menentukan standar-standar atau dasar untuk mengawasi yang dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengukur kerja dan prestasi guru dan pegawai lainnya; 2) mengukur pelaksanaan kerja guru, dan pegawai lainnya pada madrasah; 3) membandingkan pelaksanaan dengan standar yang ada dan menentukan deviasi-deviasi bila terjadi atau ada; 4) melakukan tindakan-tindakan, perbaikan-perbaikan jika ada penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.⁴³

Begitu pentingnya pengawasan dalam proses manajemen untuk mendukung aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan, pengendalian harus mendapat perhatian para pengambil keputusan dan kebijakan (pengelola/manejer). Hal ini ditegaskan Hitt: Peraturan kegiatan dan perilaku dalam penyesuaian organisasi atau kesesuaian dengan spesifikasi atau tujuan.⁴⁴

b. Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari Memahami Kelebihan dan Kelemahan Terhadap Pencapaian Hasil Pengelolaan Madrasah.

Melakukan *benchmarking* tidak akan berhasil, jika pelaksanaannya tidak memahami kelebihan dan kelemahan dari masing-masing lembaga yang dipimpin. Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan melalui wawancara bahwa: Melaksanakan *benchmarking* di madrasah dan yang menjadi kunci sukses pelaksanaannya adalah salah satunya saya harus tahu kelebihan dan kelemahan madrasah yang saya pimpin. Pemahaman mengenai kelebihan dan kelemahan yang ada di dalam madrasah atau lembaga yang kita pimpin sendiri, akan memudahkan kita untuk mengetahui langkah apa yang akan kita lakukan selanjutnya berdasarkan hasil pemahaman kita mengenai kelebihan dan kelemahan lembaga yang kita pimpin. Jika kita mengetahuinya kelebihan dan kelemahan lembaga yang kita pimpin, maka sudah dapat dipastikan mengelola madrasah apapun pendekatannya tidak akan berjalan dengan baik, yaitu kita tidak tahu mana yang harus dikelola secara prioritas dan mana yang akan kita jadikan panduan untuk keberhasilan mengelola madrasah yang kita pimpin. Kepala madrasah lebih lanjut menjelaskan dengan mengetahui kelebihan dan kelemahan madrasah yang kita pimpin, maka kelemahan itu kita jadikan sebagai acuan untuk melakukan perbaikan, sedangkan mengetahui kelebihan, menjadi kekuatan kita dalam mengelola madrasah apapun

⁴² Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴³ Hasil Observasi dan Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴⁴ Hitt Michael A, J. Steward Black, *Op. Cit.*, hal. 388.

bentuk pendekatannya dan salah satunya yaitu ketika melakukan *benchmarking* di madrasah ini.⁴⁵

c. Keinginan untuk berubah dari Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari dengan melakukan inovasi di lingkungan madrasah berdasarkan hasil temuan *benchmarking*.

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan melalui wawancara bahwa: Inovasi-inovasi sangat diperlukan dalam sebuah lembaga, khususnya MAN 1 Batang Hari. MAN 1 Batang Hari sampai sejauh ini masih terus melakukan inovasi-inovasi dari berbagai aspek seperti proses pembelajaran, baik secara kurikuler maupun ekstrakurikuler, kegiatan pengelolaan madrasah, dan kegiatan-kegiatan lainnya yang dilaksanakan di MAN 1 Batang Hari ini. Keinginan untuk berubah yaitu dengan melakukan inovasi berdasarkan hasil temuan dari proses *benchmarking* yang dilakukan baik secara internal maupun kompetitif. Dari hasil temuan ini, saya sebagai kepala madrasah MAN 1 Batang Hari pasti menginginkan proses yang dilihat dari hasil *benchmarking* itu dapat dilaksanakan dengan baik di madrasah ini meskipun harus banyak penyesuaian-penyesuaian dikarenakan tidak mungkin proses yang kita lihat dilembaga orang lain serta merta diterapkan di MAN 1 Batang Hari ini.⁴⁶

Berdasarkan hasil observasi peneliti bahwa kepala madrasah selalu melakukan upaya-upaya untuk melakukan inovasi di lingkungan madrasah. Pada setiap kelas belajar diberikan hiasan-hiasan dan poster-poster yang mendukung proses pembelajaran, menjadi teladan kepala semua warga madrasah dan berupaya mengembangkan model pembelajaran di MAN 1 Batang Hari.⁴⁷ Hal ini dilakukan dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁴⁸

d. Melakukan Usaha *Benchmarking* yang Berkesinambungan di MAN 1 Batang Hari.

Kepala madrasah menyebutkan melalui wawancara bahwa dalam melakukan *benchmarking* tidak bisa hanya sebatas keinginan saja, harus ada pelaksanaan meskipun pada proses pelaksanaannya tidak semudah yang dibayangkan. Akan tetapi kunci kesuksesan dari keberhasilan pelaksanaan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari ini yaitu dengan adanya usaha *benchmarking* yang secara kontinuitas dilaksanakan di MAN 1 Batang Hari ini.⁴⁹

e. Menerapkan Hasil *Benchmarking* di Lingkungan Madrasah.

Peneliti melihat bahwa kepala madrasah menerapkan hasil *benchmarking* di lingkungan madrasah. Penerapan *benchmarking* yang sudah dilakukan di MAN 1 Batang Hari adalah pada kegiatan proses pembelajaran, *benchmarking* pada bidang pengadaan dan pembinaan tenaga guru dan karyawan serta *benchmarking* pada kegiatan ekstra kurikuler di

⁴⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁴⁷ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 14 Juni 2019.

⁴⁸ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 115-120.

⁴⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

lingkungan madrasah dan selain itu pelaksanaannya adalah melakukan penerapan *benchmarking* di lingkungan madrasah pada aspek budaya yang ada di MAN 1 Batang Hari.⁵⁰

Pelaksanaan strategik *benchmarking* yang dilakukan oleh kepala madrasah di lingkungan MAN 1 Batang Hari merupakan salah satu bentuk tanggung jawab kepala madrasah terhadap mutu pendidikan di MAN 1 Batang Hari. Dalam hal ini kepala madrasah selalu berupaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan dalam mengelola madrasah yang ia pimpin hal ini tampak dari pelaksanaan-pelaksanaan program kerja yang selalu dievaluasi dan hasil evaluasinya dijadikan sebagai acuan untuk perbaikan selanjutnya.⁵¹

Menjamin mutu pendidikan di MAN 1 Batang Hari diperlukan berbagai upaya peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Batang Hari ini. Upaya peningkatan mutu yang dilakukan untuk menyesuaikan standard pendidikan yang kami laksanakan dengan standard pendidikan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Dalam menjalankan tugas saya sebagai seorang manajer di MAN 1 Batang Hari yang mengelola MAN 1 Batang Hari, maka saya harus melakukan setidaknya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan melakukan evaluasi di lingkungan MAN 1 Batang Hari. Hal ini sesuai juga dengan tugas pokok dan fungsi saya sebagai kepala madrasah di MAN 1 Batang Hari.⁵²

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari juga menyebutkan bahwa: Salah satu peningkatan mutu yang kami lakukan di lingkungan MAN 1 Batang Hari yaitu dengan menggunakan strategi *benchmarking* dalam melaksanakan pengelolaan di MAN 1 Batang Hari. Istilah *benchmarking* ini memang jarang diperdengarkan di lingkungan madrasah, akan tetapi pada hakikatnya proses ini sudah berjalan dalam proses manajemen di MAN 1 Batang Hari ini. Salah satu contoh kegiatan yang sudah berjalan adalah adanya rapat yang dilakukan oleh para stakeholders yang ada di MAN 1 Batang Hari ini. Selain itu juga adanya proses tukar pikiran dan saling berbagi informasi terhadap berbagai kegiatan baik itu yang langsung proses pembelajaran atau kegiatan-kegiatan yang menunjang langsung atau tidak langsung terhadap proses pembelajaran.⁵³

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari juga menyampaikan bahwa: Melaksanakan proses *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari kami lebih dahulu melaksanakannya di lingkungan internal kami sendiri yaitu MAN 1 Batang Hari, dan selanjutnya kami lakukan diberbagai lembaga-lembaga pendidikan yang kami anggap prosesnya baik dan patut untuk dijadikan sebagai percontohan dalam melaksanakan proses manajemen di MAN 1 Batang Hari.⁵⁴

Berdasarkan hasil observasi peneliti mengenai *benchmarking* yang dilakukan oleh kepala madrasah khususnya *benchmarking* internal. Kepala madrasah nampak melakukan rapat dengan seluruh jajaran pengelola pendidikan yaitu wakil kepala madrasah dan kepala unit-unit yang ada di MAN 1 Batang Hari termasuk kepala TU, kepala Laboratorium, kepala perpustakaan pada jam kerja yang berlaku di MAN 1 Batang Hari. Pelaksanaan rapat tersebut

⁵⁰ Hasil Observasi di MAN 1 Kota Jambi, 05 Juli 2019.

⁵¹ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁵² Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 15 Juni 2019.

⁵³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁵⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

berlangsung cukup lama dan membahas berbagai hal mengenai pengelolaan pendidikan di MAN 1 Batang Hari.⁵⁵

Proses yang dilakukan kepala madrasah MAN 1 Batang Hari dalam melakukan *benchmarking* adalah:

1) Melakukan Evaluasi Diri

Adapun evaluasi diri yang dilakukan oleh MAN 1 Batang Hari adalah sebagai berikut: Evaluasi Standar Isi, Evaluasi Standar Proses, Evaluasi Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan

2) Kepala Madrasah Melakukan Perbandingan Dengan Madrasah Rujukan

Berdasarkan hasil evaluasi dari program kerja, maka akan tergambar bagaimana kondisi MAN 1 Batang Hari. Setelah melakukan evaluasi maka akan dilakukan perbandingan dengan madrasah rujukan. Pada tahap ini kepala madrasah akan melakukan langkah yang tepat yaitu dengan mengidentifikasi organisasi (sekolah) yang patut dicontoh, serta menentukan organisasi mana yang akan dijadikan partner dalam melakukan *benchmarking*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala madrasah mengenai langkah ini kepala madrasah menyebutkan bahwa: Pelaksanaan studi *benchmarking* di lembaga tujuan kita melakukan *benchmarking* dapat menggunakan beberapa metode di antaranya: wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Sebagaimana beberapa dari metode tersebut juga digunakan oleh MAN 1 Batang Hari. Dalam proses pengumpulan data *benchmarking*, yaitu: tanya jawab (wawancara), observasi, dan dokumentasi. Tanya jawab (wawancara) meliputi kegiatan: bertukar informasi, *problem solving* terhadap masalah yang terjadi pada MAN 1 Batang Hari ketika melakukan *benchmarking*, dan pembahasan tentang isu-isu pendidikan. Observasi dilakukan melalui pengamatan dalam kegiatan pembelajaran, laboratorium, sarana prasarana, perpustakaan, dan lain sebagainya. Sedangkan dokumentasi meliputi: pengambilan foto, pemberian modul atau file, dan jurnal terhadap lembaga yang menjadi tujuan *benchmarking* kita.⁵⁶

Kepala madrasah juga menjelaskan pada tahap ini, yang sudah kami lakukan adalah *benchmarking* ke lembaga-lembaga pendidikan dengan cara kunjungan ke lokasi mitra *benchmarking*, wawancara dan tukar informasi dilakukan di sini. Cara ini pula yang dianggap paling efektif dalam *benchmarking*. Selain itu pada saat mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan Oleh Kementrian Agama pada Balai Diklat yang kami ikuti, kami juga sekaligus melaksanakan proses *benchmarking* tadi, dengan melakukan diskusi dan saling meminta penapat dengan teman-teman kepala madrasah yang lainnya.⁵⁷

Adapun kunjungan langsung yang sudah dilakukan pihak MAN 1 Batang Hari ke lembaga pendidikan antara lain: MAN 19 Jakarta dan MAN 1 Yogyakarta.⁵⁸ Kunjungan yang dilakukan kepala madrasah ke lembaga pendidikan di atas bertujuan untuk melihat, menelaah, memperlajari dan untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan pengelolaan madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pengelolaan madrasah dan menjadikan madrasah yang berkualitas dan berkuantitas baik secara nasional maupun global.⁵⁹

⁵⁵ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 14 Juni 2019.

⁵⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁵⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁵⁸ Data dokumentasi MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁵⁹ Observasi di MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

Kepala madrasah juga melanjutkan melalui wawancara yang dilakukan peneliti kepada kepala madrasah MAN 1 Batang Hari: Melalui strategi *benchmarking* sebuah lembaga pendidikan dapat dengan mudah memperoleh informasi untuk mengembangkan sebuah visi lembaga dengan penuh wawasan. Wawasan tersebut diperoleh, karena mitra *benchmarking* telah sepakat membagi informasi tentang rahasia sukses lembaganya. Wawasan inilah yang nantinya akan menciptakan inovasi baru dalam proses pendidikan bagi lembaga yang telah melaksanakan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari⁶⁰

3) Kepala Madrasah Melakukan Refleksi Kinerja Madrasah

Proses yang selanjutnya dalam melakukan *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari adalah dengan melakukan refleksi mengapa organisasi (sekolah) anda memperoleh hasil yang kurang baik, sementara organisasi (madrasah) lain hasilnya lebih baik. Kepala madrasah menyebutkan mengenai proses refleksi kinerja madrasah bahwa: Setelah melakukan kunjungan kerja ke berbagai lembaga yang dianggap unggul tadi, maka akan didapat data-data mengenai keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh sekolah atau madrasah tersebut selanjutnya data yang telah diperoleh tersebut selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu untuk diimplementasikan.⁶¹

4) Kepala Madrasah Melakukan Rencana dan mengimplementasikan Perbaikan Madrasah

Cara ini dilakukan yakni dengan memikirkan secara cermat tindakan apa yang perlu dilakukan, komunikasikan (sosialisasikan) alternatif alternatif terbaik kepada semua warga sekolah, galang dukungan, dan lakukan tindakan yang telah dirancang untuk mencapai perbaikan. Pada tahapan ini, sangat diperlukan kerja keras dan semangat yang selalu terbarukan. Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa: Inovasi baru yang telah didapatkan melalui strategi *benchmarking* tentunya sangat dipengaruhi oleh perencanaan awal yang melatarbelakangi pelaksanaan *benchmarking*. Perencanaan awal yang efektif sangat bergantung pada formulasi strategi yang matang. Untuk dapat menetapkan formulasi strategi yang baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisa lingkungan dimana formulasi strategi memerlukan data dan informasi yang jelas dari analisa lingkungan. Analisa lingkungan harus dipahami oleh tim *benchmarking* agar tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan target yaitu mampu meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan. Sehingga formulasi strategi *benchmarking* yang dilakukan harus komprehensif, yaitu formulasi yang hasilnya nanti dapat dijadikan sebagai patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas. Hasil *benchmarking* diharapkan dapat menjadi inspirasi dalam mengembangkan Rencana Kerja Madrasah (RKM).⁶²

Kepala madrasah juga melanjutkan penjelasan mengenai tahapan rencana dan implementasi *benchmarking* di MAN 1 Batang Hari: Formulasi strategi *benchmarking* yang komprehensif memerlukan peran kepala madrasah sebagai konseptor. Karena pada dasarnya pemilihan strategi ini muncul dari kepala sekolah. Sehingga dalam perencanaan/formulasi harus benar-benar difikirkan tentang apa tujuan dan harapan atas pelaksanaan strategi *benchmarking* ini. Terlebih dahulu kepala madrasah harus memiliki keteguhan suatu visi

⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁶¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁶² Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

dengan menanamkan komitmen perubahan menuju lebih baik serta mengidentifikasi *job description* yang jelas bagi bawahan yang juga harus ikut melakukan *benchmarking* ini. Selain itu tim juga harus berbekal informasi yang memadai seputar lembaganya sendiri dan memiliki topik pembahasan yang jelas dan terarah. Hal ini harus dipahami benar oleh semua stakeholders di MAN 1 Batang Hari, sehingga dalam pelaksanaan ke lembaga tujuan sudah memiliki konsep studi yang matang.⁶³

Dari paparan tersebut di atas peneliti melihat bahwa kepala sekolah telah bertindak sebagai konseptor. Sementara itu seluruh stakeholders yang melakukan *benchmarking* yang telah ada di MAN 1 Batang Hari juga telah melaksanakan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, formulasi *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam dilakukan secara komprehensif, sehingga dari proses ini semua *benchmarking* akan mampu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam proses pendidikan manakala direncanakan secara komprehensif dengan menyesuaikan visi, misi, dan tujuan lembaga.⁶⁴

Data hasil *benchmarking* yang telah dikumpulkan akan lebih obyektif bilamana dianalisis dan dikomunikasikan dengan seluruh individu yang terdapat dalam suatu lembaga yang telah melakukan *benchmark*. Komunikasi memegang peranan penting dalam organisasi. Komunikasi ini bertujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk mempengaruhi orang lain, membantu orang lain, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif. Komunikasi ini penting karena hasil *benchmarking* tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi di lembaganya sendiri, sehingga perlu adanya adaptasi dan seleksi.⁶⁵

Kepala madrasah juga menyampaikan bahwa: Hasil *benchmarking* tidak dapat diterapkan dalam sebuah lembaga secara mentah. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas bahwa implementasi hasil *benchmarking* perlu dikomunikasikan dengan pertimbangan-pertimbangan yang matang. Pertimbangan yang utama adalah tentang *culture*/budaya yang ada di MAN 1 Batang Hari ini, karena budaya organisasi yang ada di MAN 1 Batang Hari merupakan karakter/identitas organisasi yang harus dipertahankan. Penting pula untuk dipahami bahwa tidak semua hasil *benchmarking* cocok untuk diterapkan di lembaga yang melaksanakan studi *benchmarking*, artinya perlu diadaptasi dan dikembangkan dan disempurnakan kembali.⁶⁶

Dari keterangan kepala madrasah dan wakil kepala madrasah di atas peneliti melihat bahwa dalam proses *benchmarking* yang dilakukan di MAN 1 Batang Hari dalam penerapannya perlu adanya renofasi (perbaikan), modifikasi, dan improvisasi dalam implementasi atas hasil studi *benchmarking* dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sehingga tidak serta merta hasil tersebut diadopsi secara besar-besaran. Perlu dipertimbangkan dari segi budaya, *budgeting*, dan kesiapan sumber daya sekolah dalam implementasinya. Untuk pertimbangan dari segi budaya telah dijelaskan di atas.⁶⁷

Berdasarkan *benchmarking* yang dilakukan kepala madrasah terhadap lembaga pendidikan yang dijadikan rujukan dalam melakukan *benchmarking*, kepala madrasah

⁶³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁶⁴ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 14 Juni 2019.

⁶⁵ Hendyat Soetopo, *Op. Cit.*, hal. 189.

⁶⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Kota Jambi, 20 Juni 2019.

⁶⁷ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 20 Juni 2019.

membuat program kerja jangka panjang dan program kerja jangka pendek. Program kerja jangka panjang yaitu program kerja lima tahunan dan program kerja jangka pendek yaitu program kerja satu tahunan berdasarkan hasil *benchmarking* yang dilakukan oleh kepala madrasah MAN 1 Batang Hari terhadap lembaga pendidikan yang menjadi rujukan dalam melakukan *benchmarking* kepala madrasah.⁶⁸ Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari dalam melaksanakan program kerja yang telah direncanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing dan juga sesuai dengan perjanjian ikatan kerja yang telah disepakati.⁶⁹

Adapun program kerja jangka panjang yang disusun oleh kepala madrasah bersama sama dengan seluruh stakeholders MAN 1 Batang Hari berdasarkan hasil *benchmarking* yang dilakukan oleh kepala madrasah dapat dilihat dari matrik rencana program kegiatan 2011-2019 MAN 1 Batang Hari adalah sebagai berikut:⁷⁰ (1). Kehadiran peserta didik, guru dan karyawan lebih dari 95%, (2). Target pencapaian rata-rata nilai UAN lulusan 6,5, (3). Target pencapaian 20 % lulusan dapat diterima di PTN baik melalui jalur PMDK maupun UMPTN, (4). Alumni MAN 1 Batang Hari 60 % kuliah di universitas, sekolah tinggi, instiut, atau akademi swasta, (5). Peserta didik MAN 1 Batang Hari 90% peserta didik yang beragama Islam dapat membaca Alquran dengan baik dan benar, (6). Siswa MAN 1 Batang Hari 90 % ikut shalat dzuhur berjama'ah di Musalla Al-Ikhlas MAN 1 Batang Hari, (7). Siswa MAN 1 Batang Hari 75 % bisa Kultum setelah ikut shalat dzuhur berjama'ah di Musalla Al-Ikhlas MAN 1 Batang Hari, (8). Siswa MAN 1 Batang Hari 85 % bisa membaca do'a, memimpin yasinan, (9). Siswa MAN 1 Batang Hari 85 % ikut kegiatan bimbingan belajar sore di MAN 1 Batang Hari, (10). Siswa MAN 1 Batang Hari 70 % memiliki buku teks pelajaran, (11). Siswa MAN 1 Batang Hari Menguasai dan bersaing dalam lomba akademik dan non akademik (olah raga dan kesenian) di lingkungan SMA di Kabupaten Batang Hari dan lingkungan Madrasah se-Provinsi Jambi, (12). Mengolah lahan produktif madrasah agar memberikan kontribusi untuk kesejahteraan keluarga madrasah, (13). Guru MAN 1 Batang Hari 80 % bisa mengoperasikan komputer dengan mahir, (14). Guru MAN 1 Batang Hari 70 % punya laptop dan bisa mengakses internet secara mandiri untuk pengayaan proses pembelajaran.

5) Melakukan Umban Balik Terhadap Hasil *Benchmarking* di Lingkungan Madrasah

Pada tahapan ini hal yang harus dilakukan kepala madrasah adalah dengan mengamati dan menilai secara cermat apa yang telah dilakukan dan hasil yang telah dapat dicapai. Kontribusi terbesar yang dapat diambil dari studi *benchmarking* pada MAN 1 Batang Hari adalah tentang kinerja dari stakeholders yang ada di MAN 1 Batang Hari yang bermuara pada keberhasilan proses pembelajaran di MAN 1 Batang Hari.⁷¹

Implementasi hasil *benchmarking* berimplikasi pada perubahan kinerja pada stakeholders di MAN 1 Batang Hari. Hal tersebut nampak pada kepala madrasah MAN 1 Batang Hari yang telah melakukan pembinaan bagi seluruh siswa-siswinya dan diharapkan akan menghasilkan siswa yang berprestasi baik secara nasional maupun internasional, dan yang paling terpenting adalah para siswa-siswi ikut aktif dalam kegiatan belajar di kelas dan mengikuti perlombaan di luar kelas dalam ajang perlombaan olympiade sains dan IPS, kesenian dan olahraga. Para siswa-siswi aktif dalam kegiatan Organisasi Intra Madrasah

⁶⁸ Observasi di MAN 1 Kota Jambi, 25 Juni 2019.

⁶⁹ Observasi di MAN 1 Kota Jambi, 25 Juni 2019.

⁷⁰ Data dokumentasi MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁷¹ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 30 Juni 2019.

meliputi OSIM, UKS, PIK-KRR, Pramuka, Sanggar Tari, Musik (kesenian dan kebudayaan), hal ini dikarenakan Kepala Madrasah menyampaikan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah bagian besar untuk mencapai kesuksesan dalam belajar di Madrasah dan masyarakat. Partisipasi kepala madrasah tersebut mengindikasikan sikap semangat/antusiasme tanpa mengenal lelah dalam melakukan pembinaan, sehingga potensi siswa dan siswi dapat terus berkembang.⁷²

Pelaksanaan *strategic benchmarking* yang telah dipaparkan di atas adalah sebagai bentuk keprofesionalan kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah. Kepala madrasah yang profesional harus mampu untuk memberikan pelayanan yang maksimal demi tercapainya tujuan pendidikan dan tercapainya mutu pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang berkualitas. Mengenai pelaksanaan tugasnya sebagai kepala madrasah, Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa: Keinginan untuk melakukan peningkatan kualitas madrasah pada sebuah lembaga pendidikan, harus diawali dari pemimpin itu sendiri. Kepala madrasah berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antara individu dalam madrasah untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai pemimpin dan sebagai manajer harus mampu melakukan pengambilan keputusan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian. Kemampuan seorang kepala madrasah sebagai pengelola, juga dituntut membaca situasi dan kondisi secara tepat dan memahami implikasinya terhadap model tertentu menjadi sangat penting. Dengan demikian, peran kepala madrasah dan didukung para *stakeholder* lainnya dan para guru dalam mengelola madrasah sangat penting dan tenaga-tenaga profesional sangat dibutuhkan.⁷³

Kepala madrasah sebagai pengelola pada MAN 1 Batang Hari lebih menekankan kepada keberhasilan siswa-siwanya untuk memiliki ilmu pengetahuan dan teknologi serta beriman dan bertaqwa dengan istilah IPTEK dan IMTAQ sebagai tujuan akhir yang direncanakan pada madrasah tersebut. Upaya-upaya yang dilaksanakan:

- 1) Pengelolaan kurikulum, dan pembelajaran dengan mengimplementasikan perilaku keagamaan terhadap semua mata pelajaran,
- 2) Pengelolaan sumber daya manusia (pendidik, tenaga kependidikan),
- 3) Pengelolaan sarana dan prasarana secara efektif dan efisien,
- 4) Pengelolaan keuangan yang disesuaikan dengan kebutuhan Rencana Anggaran Biaya Sekolah (RABS),
- 5) Serta pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler berupa seni, pramuka, olahraga, baca tulis Alquran, tahfis Alquran, sholat berjamaah pada saat shalat zuhur tiba,
- 6) Senantiasa melaksanakan kegiatan keagamaan pada hari-hari besar agama.⁷⁴

Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa Menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, beliau tidak melaksanakannya sendiri, akan tetapi melakukan pengelolaan dengan melibatkan *para stakeholder* lainnya. Dan ini memang hal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin juga harus memiliki gaya tersendiri dalam melaksanakan tugasnya, dan ini juga terlihat bahwa kepala madrasah lingkungan MAN 1

⁷² Hasil Observasi dan Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁷³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 20 Juni 2019.

⁷⁴ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 14 Juni 2019.

Batang Hari memiliki gaya kepemimpinan transformasional dalam melaksanakan tugasnya di lingkungan MAN 1 Batang Hari.⁷⁵

Pengimplementasian bentuk keprofesionalan kepala madrasah juga diterapkan pada seleksi penerimaan siswa baru di MAN 1 Kota Jambi. Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa: meningkatkan mutu dari input di MAN 1 Batang Hari, maka diperlukan seleksi mahasiswa baru dengan ketat, bukan asal diterima agar siswa menjadi banyak. Siswa yang masuk terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan prestasi akademik, psikotes dan tes fisik. Proses seleksi mahasiswa baru pada dasarnya sudah diberlakukan sejak berdirinya madrasah ini, akan tetapi proses seleksi dan tahap-tahapnya yang dilakukan transformasi, dan ini dikarenakan kita menginginkan outputnya nanti adalah output yang berkualitas dan untuk itu seleksi masuknya juga harus dilakukan dengan ketat juga.⁷⁶

Wakil kepala madrasah bidang kesiswaan juga memberikan penjelasan mengenai seleksi penerimaan siswa baru di MAN 1 Batang Hari, beliau menyebutkan bahwa: melaksanakan seleksi siswa baru MAN 1 Batang Hari menetapkan syarat-syarat pendaftaran. Hal ini dilakukan agar dalam menerima siswa baru di lingkungan MAN 1 Batang Hari tidak ada kesan asal mendaftar masuk dan diterima, dan itu juga merupakan standar yang harus ada pada diri siswa agar kelak nanti siswa tersebut bisa mengikuti proses pembelajaran dengan baik dan tidak ketinggalan dengan yang lainnya.⁷⁷

Wakil kepala madrasah bidang humas juga memberikan penjelasan mengenai penerimaan siswa baru di MAN 1 Batang Hari, beliau menyebutkan bahwa: Meningkatkan kualitas input di MAN 1 Batang Hari, pada saat penerimaan siswa baru di MAN 1 Batang Hari kami pernah melakukan *research* tahun 2015. *Research* ini kami lakukan dalam rangka mencari informasi yang valid tentang pandangan masyarakat khususnya tamatan SMP/MTs terhadap MAN 1 Batang Hari, maka MAN 1 Batang Hari melakukan *small research* dengan merujuk pada apa yang dilakukan lembaga survey dalam sebuah pemilihan umum (Pemilu) atau Pilkada setelah pemilih keluar dari bilik suara atau exit poll. Kami mewancarai calon siswa baru perihal alasan kenapa memilih MAN 1 Batang Hari sebagai Madrasah untuk melanjutkan pendidikan pasca SMP/MTs.⁷⁸

Dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala madrasah yang profesional, kepala madrasah juga memperhatikan kualitas sumber daya manusia SDM yang ada di MAN 1 Batang Hari. Mendapatkan Sumber daya manusia yang mumpuni dan bermutu harus dilakukan dengan memberikan pembinaan-pembinaan atau diklat terhadapnya. Peningkatan sumber daya manusia baik itu tenaga pendidik dan dan tenaga kependidikan dilakukan dengan melaksanakan pelatihan secara berkala kepada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di MAN 1 Batang Hari.

Kepala madrasah MAN 1 Batang Hari juga menambahkan bahwa: memberikan pembinaan kepada guru-guru yang mengampuh mata pelajaran agar berusaha mengimplementasikan pembinaan agama terhadap proses pembelajaran jika perlu implementasikan pendidikan agama terhadap semua mata pelajaran. Selain itu, untuk

⁷⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁷⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁷⁷ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kesiswaan MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

⁷⁸ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah bidang Humas MAN 1 Batang Hari, 11 Juni 2019.

meningkatkan mutu SDM di MAN 1 Batang Hari, saya sebagai kepala madrasah juga selalu memberikan motivasi agar para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitasnya baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan non formal. Saat ini tenaga kependidikan di MAN 1 Batang Hari yang langsung terlibat pada pengelolaan pembelajaran atau bagian tata usaha sudah menempuh pendidikan S1 sedangkan untuk satpam dan pramu saji menempuh pendidikan SMA/ sederajat. Sedangkan untuk tenaga pendidikan di MAN 1 Batang Hari sudah menempuh pendidikan S1, S2 dan bahkan guru di MAN 1 Batang Hari ini juga ada yang sudah menyelesaikan doktornya (S3).⁷⁹

Pengelolaan pembiayaan yang baik juga merupakan tugas utama dari kepala madrasah yang profesional. Kepala Madrasah menyampaikan bahwa pembiayaan pendidikan yang dilakukan di MAN 1 Batang Hari sesuai dengan peraturan pemerintah yang ada. Adapun sumber dana yang didapatkan oleh MAN 1 Batang Hari adalah:

- 1) Pendanaan Pemerintah dari APBD Kabupaten Batanghari
- 2) Bantuan berupa dana BOS dari pemerintah pusat dan BSM (Bantuan Siswa Miskin) dari pemerintah Provinsi Jambi;
- 3) Beasiswa dari BAZNAS Kabupaten Batanghari;
- 4) Masyarakat baik mengikat ataupun tidak mengikat.⁸⁰

Bendahara MAN 1 Batang Hari juga menyebutkan bahwa: Mencukupi pembiayaan di MAN 1 Batang Hari ini, kami mendapatkan bantuan dari Baznas kabupaten Batanghari. Karena di MAN 1 Batang Hari ini tidak ada pungutan uang komite kepada siswa, hal ini berdasarkan kesepakatan dengan pihak komite. Kebijakan ini kami lakukan karena mendukung program pemerintahan kabupaten Batanghari. Walaupun keadaan ini sebenarnya kurang tepat dan terkadang juga menghambat kegiatan-kegiatan yang kami lakukan khususnya kegiatan ekstrakurikuler siswa, akan tetapi kami selalu berupaya agar apa yang sudah ditargetkan oleh pemerintah kabupaten dapat terealisasi dengan baik di semua sekolah atau madrasah di kabupaten Batanghari ini. Mengenai pendanaan yang diberikan oleh Baznas kabupaten Batanghari sangat membantu para siswa di MAN 1 Batang Hari ini, karena para siswa banyak yang berprestasi yang harus didukung dengan diberikan beasiswa dan ada juga beberapa siswa yang kurang mampu yang membutuhkan bantuan untuk dapat menyelesaikan pendidikannya di MAN 1 Batang Hari ini.⁸¹

Peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta pemanfaatan dengan sebaik baiknya sarana dan prasarana di MAN 1 Batang Hari salah satu usaha yang senantiasa terus diupayakan oleh kepala madrasah bersama seluruh *stakeholder* di MAN 1 Batang Hari. Wakil kepala madrasah bidang sarana dan prasarana menyebutkan mengenai sarana dan prasarana pembelajaran di MAN 1 Batang Hari bahwa: pengelolaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pembelajaran yang dilakukan MAN 1 Batang Hari adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan pengelolaan sarana dan prasarana agar menjadi memadai,
- 2) Mengefektifkan penggunaan sarana dan prasarana madrasah untuk meningkatkan pelayanan pembelajaran secara terpadu,

⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁸⁰ Data dokumentasi MAN Muara Bulian kab Batanghari, 20 Juni 2019. dan Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

⁸¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 10 Juni 2019.

- 3) Mengusahakan sarana dan prasarana yang lengkap untuk mendukung proses pembelajaran baik secara akademik maupun non akademik. Hal ini dilakukan karena Sarana prasarana sangat dibutuhkan demi lancarnya kegiatan belajar dan mengajar secara efektif.⁸²

Kepala madrasah yang professional tidak akan mampu melaksanakan seluruh tugas madrasah dengan sendirinya, akan tetapi membutuhkan bantuan dari seluruh pihak, untuk itu diperlukan untuk melibatkan pembagian kekuasaan (*power*) sesuai dengan *job discription* wakil kepala madrasah, para guru dan karyawan. Peningkatan kualitas proses dalam kegiatan pembelajaran di MAN 1 Batang Hari juga dilakukan oleh kepala madrasah sebagai upaya peningkatan kualitas madrasah. Hal ini juga merupakan wujud dari pengimpelemntasian dan pelaksanaan tugas kepala madrasah yang professional.

Proses dikatakan bermutu apabila pengkordinasian dan penyerasian serta pemaduan input madrasah (guru, peserta didik, kurikulum, uang, peralatan, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Pengembangan potensi para stakeholder dan siswa yang mereka miliki juga merupakan salah satu dari peningkatan kualitas dan kuantitas madrasah yang dilakukan oleh MAN 1 Batang Hari. Salah satu kegiatannya adalah dengan mengundang jajaran Polres Batanghari Polda Jambi ke MAN 1 Batang Hari.⁸³

Berkaitan dengan hal tersebut kepala madrasah MAN 1 Batang Hari menyebutkan bahwa: Kegiatan ini dilakukan dalam rangka Operasi Bina Waspada 2018 dari Sat Gas Preemtif. Sat Gas Preemtif dalam kesempatan tersebut mengajak para guru untuk saling mengawasi muridnya agar menumbuhkembangkan rasa Nasionalisme dengan melalui kegiatan Ekstra Kulikuler Seperti Pramuka dan mencegah sikap Intoleransi. Selain itu pihak Polres Batanghari juga menghimbau agar para siswa siswi waspada dalam menggunakan Media Sosial, tidak terpancing dengan Provokasi untuk mengadu domba antar umat beragama melalui Situs tertentu, dan Faham Radikalisme.

Wakil kepala madrasah bidang humas juga menambahkan: Kegiatan ini selalu kami upayakan untuk dilaksanakan. Kami tidak hanya mengundang dari kepolisian, kami juga mengundang dari tokoh agama atau ustadz untuk memberikan pencerahan kepada para stakeholder kami dan terkhusus kepada para siswa kami di MAN 1 Batang Hari, mengingat para siswa ini masih belum matang pemahamannya dan membutuhkan bimbingan dan arahan yang tepat agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami agama dan⁸⁴

Peningkatan kualitas pada aspek proses belajar mengajar, prestasi belajar para siswa di dalam madrasah dan mengikuti event/kegiatan ekstrakurikuler di luar madrasah, peningkatan kualitas mengajar guru melalui kegiatan ilmiah, peningkatan fasilitas madrasah

⁸² Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari dan Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁸³ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari 15 Juni 2019.

⁸⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

sebagai penunjang keberhasilan belajar mengajar, menjalin kerja sama yang baik secara internal di dalam madrasah dan eksternal di luar madrasah, menegakkan budaya disiplin kepada seluruh warga madrasah dan membudayakan/ membiasakan menjalankan perintah agama seperti sholat berjamaah, membaca surat yasin tahlil takhtim doa, melaksanakan praktek sholat jenazah, melaksanakan praktek ruqyah, menghafal Al Qur'an khusus Juz 30, mampu dengan baik baca tulis al qur'an, budaya 5 S (sapa, senyum, salam, sopan dan santun), budaya disiplin (datang tepat pada waktunya, isi daftar hadir, siapkan sarana kerja bagi guru perangkat pembelajaran bagi para siswa buku mata pelajaran atau perangkat belajar, patuhi semua peraturan, laksanakan tugas yang menjadi kewajiban dan wewenang, izin apabila tidak hadir dan norma dan nilai sebagai paraturan yang menjadi buah dari budaya yang harus membudaya.⁸⁵

Wakil kepala madrasah bidang kurikulum juga menjelaskan bahwa dalam proses ini yang juga harus dilakukan adalah:

- 1) Proses Belajar Mengajar berlangsung harus dengan perangkat pembelajaran yang dipersiapkan oleh para guru,
- 2) Perbaikan sarana dan prasarana seperti perpustakaan, laboratorium, LCD dan perlengkapan kelas,
- 3) Memfasilitasi minat dan bakat siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler seperti OSIM, Pramuka, Pusat Informasi Konseling Remaja dan Sanggar Tari, Drama, Group Nasyid dan lain sebagainya,
- 4) Budaya Madrasah di MAN 1 Batang Hari saya pikir relegius sekali dikarenakan pelaksanaan sholat dzuhur berjamaah, membaca surat Yasin, praktek sholat jenazah, BTQ dan proses Ruqyah.⁸⁶

Selain peningkatan kualitas proses yang dilakukan oleh kepala madrasah sebagai wujud dari keprofesionalitasan kinerja yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya sebagai kepala amdrasah di Man 1 Batang Hari, kepala madrasah juga melakukan peningkatan kualitas Output pendidikan. Hal ini merupakan kinerja madrasah. Kinerja madrasah adalah prestasi madrasah yang dihasilkan dari proses/perilaku madrasah. Kinerja madrasah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output madrasah, dapat dijelaskan bahwa output madrasah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi madrasah, khususnya prestasi belajar peserta didik menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: (1) prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UN, karya ilmiah, lomba akademik; dan (2) prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu madrasah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Kepala madrasah menyebutkan bahwa siswa-siswi sebagian besar mampu: Menghafal Al-Quran Juz 30, Mampu memimpin wirid Yasin Tahlil Takhtim Doa, Menghafal Asmaul Husna, Mampu Berkhutbah.

⁸⁵ Hasil Observasi di MAN 1 Batang Hari dan Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

⁸⁶ Wawancara dengan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum MAN 1 Batang Hari, 17 Juni 2019.

Selain itu untuk mewujudkan manusia yang cerdas unggul dan prestasi program yang dilakukan dengan proses belajar yang menyenangkan tetapi tetap disiplin. Untuk prestasi MAN 1 Batang Hari Juara 1 Festival Drum Band, Juara Olimpiade Matematika, Juara 1 Pramuka se-Batanghari.

Kepala MAN 1 Batang Hari juga menambahkan bahwa saat ini ada beberapa perkembangan juga yang sudah diraih yaitu: Perkembangan jumlah siswa selalu meningkat dari tahun ke tahun, tahun 2018 jumlah siswa sebanyak 290 hal ini menunjukkan bahwa animo masyarakat baik terhadap kemajuan yang sudah diraih MAN 1 Batang Hari. Para siswa MAN 1 Batang Hari selalu di didik untuk mampu menjadi siswa yang berpikir logis untuk melakukan perubahan dengan sikap kritis dan prestasi. Keberhasilan prestasi yang dicapai tidak terlepas dari lingkungan Madrasah yang Bersih dan Sehat sehingga saya melakukan kegiatan perlombaan kebersihan kelas dan lingkungan madrasah untuk meningkatkan kepedulian para siswa. Pencapaian Mutu Madrasah dengan Akreditasi A yang diperoleh pada Tahun 2017. Ketersediaan fasilitas selalu kita upayakan yaitu dengan melakukan rehab bangunan Laboratorium, kita sudah memiliki Laboratorium Biologi, begitu juga dengan perpustakaan. Kerja sama yang kita lakukan dari MAN 1 Batang Hari yaitu Kerja sama dengan MOU BRI, Baznas Kabupaten Batanghari, Polisi Kecamatan (POLSEK) yaitu pada kegiatan MOS para siswa dilakukan Sosialisasi anti Narkoba, sosialisasi tertib lalu lintas dan menjaga keamanan. Kerja sama dengan Koramil: Saka Wirakartika memberikan pelatihan pramuka untuk para siswa yang mengikuti pramuka MAN 1 Batang Hari. Menerapkan budaya relegius dan disiplin kepada para siswa-siswi.⁸⁷

PUSTAKA ACUAN

- Abdullah, *Agama, Etos Kerja, dan Pembangunan Ekonomi*, Jakarta: LP3ES, 2005.
- Al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, juz 1, Cet. I Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 1992.
- Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Mutu Terpadu Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara teori dan Praktek*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Egar G. Guba dan Yvonna Lincoln, *Naturalistic Inquiry* New Delhi: Sage Publication Inc, 1995.
- Erwin Jusuf Thaib, *Al-Qur'an Dan As-Sunnah Sebagai Sumber Inspirasi Etos Kerja Islami*, IAIN Sultan Amai Gorontalo, Jurnal Dakwah Tabligh, Vol. 15, No. 1, Juni 2014.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi Offset, 2013.
- Gili S. Drori, John W. Meyer, And Hokyu Hwang, *Globalization and Organization World Society and Organizational Change*, New York: Oxpord University Press, 2006.
- Gili S. Drori, John W. Meyer, And Hokyu Hwang, *Globalization and Organization World Society and Organizational Change* New York: Oxpord University Press, 2006.

⁸⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Batang Hari, 14 Juni 2019.

- Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking, Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 1996.
- Hasanah, *Wakaf Produktif Untuk Kesejahteraan dalam Perspektif Hukum Islam di Indonesia* Jakarta: Universitas Indonesia, 2009.
- Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- James Spradley, *Participant Observation* New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.
- Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook* Amerika: McGraw-Hill, 1999.
- Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014.
- Lexy, J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Bandung: Rosdakarya, 1995.
- M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* Bogor: Ghalia Indonesia, 2015.
- Muhammad bin Isa al-Turmudzi, *Sunan Turmudzi, juz 8 Mauqi'u al-Islam: Dalam Software* Maktabah Syamilah, tt.
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Mustajab, *Trilogi Membangun Sekolah Unggul: Kepemimpinan, Budaya Mutu, Benchmarking*, Kebumen: Jurnal Saintifika Islamica IAINU Kebumen, Vol.2 No. 2, 2015.
- Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* Bandung: Tarsito, 1998.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996.
- Nurul Zuhriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- S. Nasution, *Metode Research* Jakarta : Bumi Aksara, 2003.
- Sanafiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar dan Aplikasi* Malang: Yayasan Asah Asih Asuh, 1990.
- Sudarwan Danim dan Khairil, *Profesi Kependidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* Bandung: Alfabeta, 2008.
- Suharsimi Arikunto, *Pengelolaan Kelas dan Peserta didik: Sebuah Pendekatan Evaluatif*, Cet.3 Jakarta: CV. Rajawali, 1992.
- Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2011.
- Teguh Triwiyanto, *Standar Nasional Pendidikan Sebagai Indikator Mutu Layanan Manajemen Sekolah* Malang: Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang, Vol 19. No. 2, 2013.
- Trianto, *Pengantar penelitian Pendidikan Bagi pengembangan Profesi Pendidikan Tenaga Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2010.
- Usman, H. dan Akbar, P S., *Metodologi Penelitian Sosial* Jakarta: Bumi Aksara, 1998.
- Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.