

PROSES BENCHMARKING KEPALA MADRASAH DALAM MELAKUKAN TRANSFORMASI MADRASAH DI KOTA JAMBI

Sumarto¹ dan Emmi Kholilah Harahap²
sumarto.manajemeno@gmail.com
IAIN Curup dan STAI Ma'arif Jambi

Abstrak

Melakukan *benchmarking* di lingkungan madrasah tidak semudah membalikkan telapak tangan. Ada banyak tantangan yang dialami ketika melakukan *benchmarking*. Kepala madrasah di Provinsi Jambi dalam melakukan *benchmarking* di lingkungan madrasah yang ia pimpin menemukan berbagai macam resistensi. Hal ini sesuai dengan apa yang beliau sampaikan bahwa dalam melaksanakan proses *benchmarking* untuk memperbaiki kualitas dan kuantitas madrasah ini, ada berbagai macam tantang dan peluang. Salah satunya terjadinya resistensi dan hal itu biasa terjadi dan harus dikelola dengan baik agar tidak berlarut-larut dan menghambat proses *benchmarking* dan menjadikan madrasah bertransformasi sesuai dengan apa yang dicita-citakan madrasah. Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif analitis, menggambarkan proses *Proses Benchmarking* Kepala Madrasah Dalam Melakukan Transformasi Madrasah Di Kota Jambi.

Proses *benchmarking* yang harus dilakukan setiap kepala Madrasah meliputi empat faktor: (a) pengetahuan, terutama yang berkenaan dengan aspek proses dan praktik suatu pekerjaan yang diperoleh dari hasil penelitian *benchmarking*. (b) motivasi, dapat memotivasi setiap orang untuk terus belajar dan meningkatkan produktivitas kerja. (c) situasi, yaitu peluang bagi setiap orang untuk menerapkan pengetahuannya dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. (d) kemauan setiap orang untuk mengembangkan pengetahuannya. Karakteristik madrasah yang unggul/terbaik dalam kelasnya yang akan *benchmarking* adalah: (a) fokus pada prestasi, perbaikan kualitas, dan produktivitas, (b) kesadaran atas biaya, (c) memiliki hubungan yang dekat dengan para peserta didik, (d) memiliki hubungan yang dekat dengan para mitra, (e) memanfaatkan teknologi mutakhir, (f) fokus pada inti dan tujuan yang akan dicapai.

Kata Kunci: *Proses Benchmarking, Kepala Madrasah, Transformasi*

¹ Dosen IAIN Curup

² Dosen STAI Ma'arif Jambi

A. Pendahuluan

Benchmarking adalah “Idenya adalah untuk menemukan pesaing terbaik, atau perusahaan yang melakukan sesuatu dengan kualitas terbaik dan biaya lebih rendah, dan kemudian mencari tahu bagaimana melakukannya dengan lebih baik. Tujuannya adalah menjadi yang terbaik di semua kategori.” Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu (1) transformasi budaya, (2) perbaikan kinerja, (3) peningkatan kemampuan sumber daya manusia.

Benchmarking juga perbaikan diri sendiri dan proses manajemen yang harus berkesinambungan agar efektif. *Benchmarking* tidak dapat dilaksanakan hanya sekali dan mengabaikannya setelah itu, dengan kepercayaan bahwa tugas telah selesai. *Benchmarking* merupakan proses yang terus menerus, karena praktik-praktik industri secara konstan berubah. Pemimpin industri secara konstan menjadi lebih kuat. Praktik-praktik secara terus menerus dimonitor untuk memastikan bahwa yang paling baik dari mereka ditemukan. Sebuah organisasi yang mengejar *benchmarking* dengan disiplin akan secara berhasil mencapai performa terbaik. Dalam lingkungan yang terus menerus berubah, kepuasan adalah penting sekali.

Istilah *benchmarking* secara tidak langsung menunjukkan pengukuran. Pengukuran dapat diselesaikan dengan dua cara. Praktik-praktik internal dan eksternal dapat dibandingkan dan suatu pernyataan perbedaan yang signifikan dapat didokumentasikan. *Benchmarking* tidak hanya merupakan suatu penyelidikan, untuk menentukan praktik-praktik apa yang sedang digunakan untuk memastikan efektivitas dan kemungkinan terjadinya superioritas, dan praktik-praktik yang ingin dicapai metrik. *Benchmarking* tidak hanya merupakan pengakajian kompetensi, akan tetapi merupakan suatu proses penentuan efektivitas dari pemimpin dengan mengukur hasilnya. Begitu juga halnya kepala Madrasah melakukan *Benchmarking* untuk memajukan dan membawa perubahan.

B. Kajian Teoritis

Kegiatan *benchmarking* dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu dimulai dari perencanaan, analisis, integrasi, implementasi, dan kematangan. Tahap pertama adalah perencanaan, langkah awal dalam merencanakan *benchmarking* adalah mengidentifikasi proses atau operasi apa yang membutuhkan perbaikan untuk *benchmarking*. Langkah kedua, mencari perusahaan lain atau pesaing yang sukses dalam melakukan operasi yang sama. Langkah ketiga, menentukan jenis-jenis data apa saja yang diperlukan serta menentukan metode pengamatan dan pengukuran yang bagaimana yang harus dilakukan. Langkah keempat, mengadakan negoisasi dengan mitra *benchmarking* untuk mencapai kesepakatan penelitian *benchmarking*.

Tahapan kedua dari *benchmarking* adalah analisis. Analisis ini dilakukan setelah data terkumpul, kemudian diolah dan dianalisis untuk mengetahui kinerja proses yang akan menemukan kesenjangan atau perbandingan antara kedua pihak (perusahaan dan mitra *benchmarking*) serta menentukan perbaikan target kinerja yang ingin dicapai. Apabila ternyata proses mitra *benchmarking* lebih unggul, maka diadakan analisis kelayakan implementasi dengan menghitung biaya serta pengaruhnya terhadap proses-proses lainnya yang berkaitan.

Tahapan ketiga dari *benchmarking* adalah integrasi. Integrasi ini dilakukan apabila hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi untuk menerapkan proses baru tersebut layak dan mendapatkan dukungan setiap manajer, maka disusun perencanaan implementasinya guna mencegah timbulnya hambatan dan gangguan serta pelaksanaannya akan dapat berjalan lancar dan berhasil. Dalam menyusun perencanaan dapat ditargetkan kinerja proses yang lebih unggul daripada perusahaan mitra *benchmarking*. Untuk maksud tersebut diperlukan pelatihan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya. Pengembangan keterampilan yang dibutuhkan dalam *benchmarking* meliputi empat faktor: (a) pengetahuan, terutama yang berkenaan dengan aspek proses dan praktik suatu pekerjaan yang diperoleh dari hasil penelitian *benchmarking*. (b) motivasi, dapat memotivasi setiap orang untuk terus belajar dan meningkatkan produktivitas kerja. (c) situasi, yaitu peluang bagi setiap

orang untuk menerapkan pengetahuannya dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. (d) kemauan setiap orang untuk mengembangkan pengetahuannya.

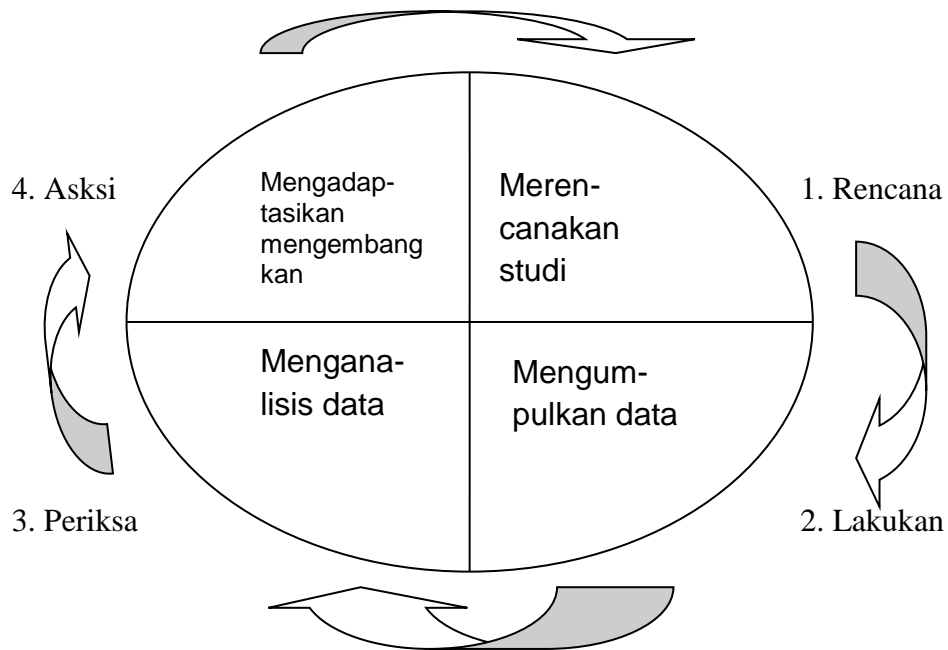
Tahapan keempat dalam proses *benchmarking* adalah implementasi. Implementasi *benchmarking* harus sesuai dengan yang telah direncanakan dan sesuai dengan prosedur baru yang membutuhkan waktu untuk bisa menjadi kebiasaan. Setelah proses baru digunakan dan berjalan lancar, biasanya kinerja perusahaan akan meningkat dengan pesat. Dengan pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan maka perusahaan dapat mengungguli mitra *benchmarking*. Kesemuanya ini baru dapat tercapai bila dilakukan kegiatan pemantauan dengan pengendalian proses secara statistik untuk mengetahui kemajuan perbaikan yang dilakukan. Berdasarkan hasil dari kegiatan pemantauan tersebut, dilakukan perbaikan secara berkesinambungan sehingga dapat mengungguli proses dari mitra *benchmarking*.

Tahapan kelima adalah kematangan. Kematangan akan tercapai pada saat praktik-praktik industri digabungkan/disatukan dalam semua proses usaha, ini berarti memastikan superioritas. Superioritas dapat diuji dengan beberapa cara. Dalam beberapa contoh, jasa dijual kepada pelanggan sebagai tambahan melayani pelanggan internal. Apabila proses sekarang berubah dibuat tersedia bagi yang lain, apakah seorang usahawan yang berpengetahuan lebih menyukainya? Hal tersebut menjadi konfirmasi yang kuat dari suatu *benchmark*. Tidak ditentukan oleh apakah perusahaan lain melakukan *benchmark* operasional internal atau tidak, tetapi juga memerlukan konfirmasi. Kematangan tercapai pada saat ini juga menjadi aspek yang berlangsung terus, penting dan berinisiatif sendiri dari proses manajemen.

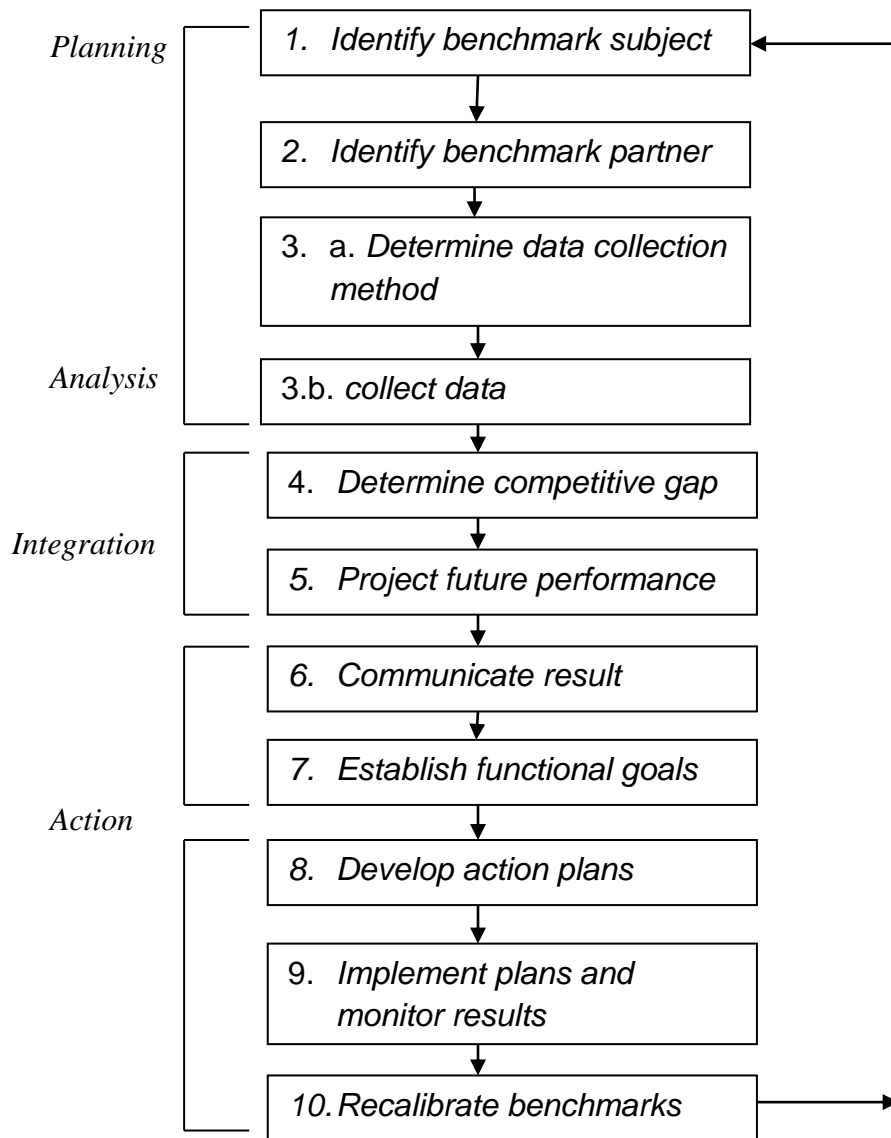
Gregory H. Watson menjelaskan bahwa dalam melakukan *benchmarking* dengan konsep APQC. Studi APQC tersebut menghasilkan pengakuan terhadap empat langkah dasar dalam proses *benchmarking*. Langkah-langkah ini, yang mengikuti empat langkah dalam siklus deming bagi manajemen proses (menyusun rencana-menjalankan rencana-memeriksa temuan-beraksi) adalah sebagai berikut: 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. (Gregory H. Watson, 1996, hal. 68-69).

Gambar: Model Proses *Benchmarking* (Gregory H. Watson)



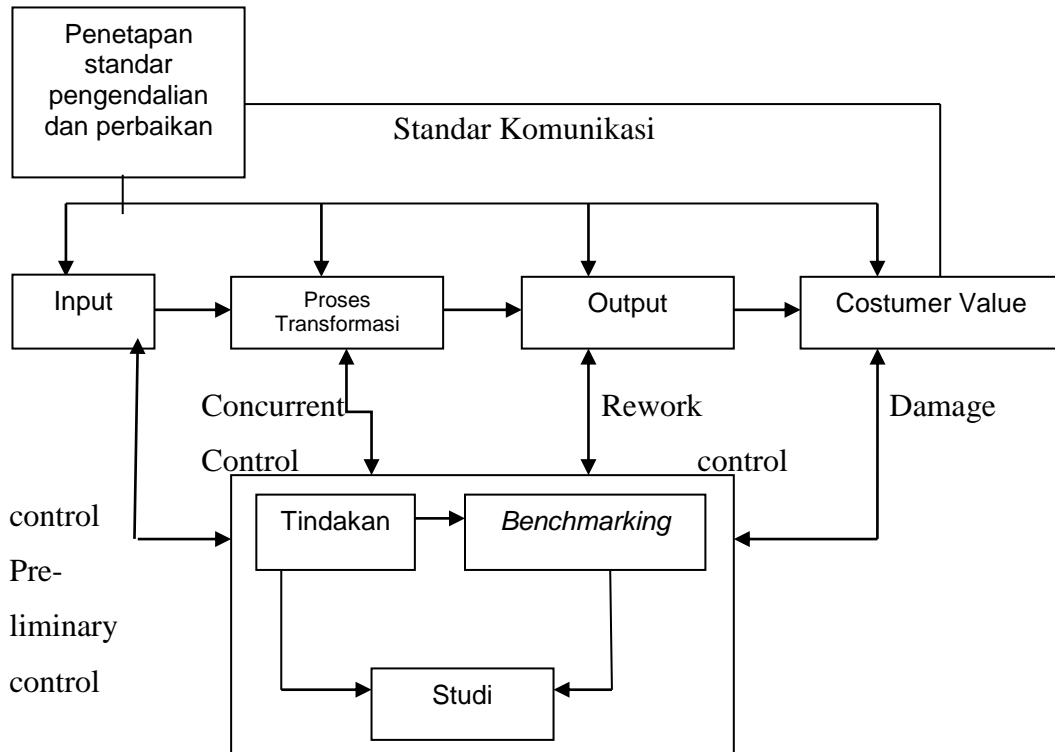
Joseph M. Juran menyebutkan bahwa ada 10 proses dalam melakukan *benchmarking* hal ini diikuti 5 fase yang inti yaitu: 1. rencana, 2. analisis, 3. integrasi, 4. aksi, dan 5. Kedewasaan. Di bawah ini akan digambarkan proses *benchmarking* menurut Joseph M. Juran (Joseph M. Juran, 1999, hal. 12).



Gambar Model Proses *Benchmarking*. 10 Step Formal Proses *Benchmarking*. (Joseph M. Juran)

Proses perbaikan dan pengendalian dibentuk oleh empat *building block* yaitu input, transformasi, output dan customer *value*. Setiap output memiliki pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sebelum proses transformasi terjadi, input seperti strategi, struktur, desain produk, mesin layout pabrik, kebijakan, peraturan, bahan baku, dan sumber daya manusia telah tersedia. Manajer bertanggung jawab untuk

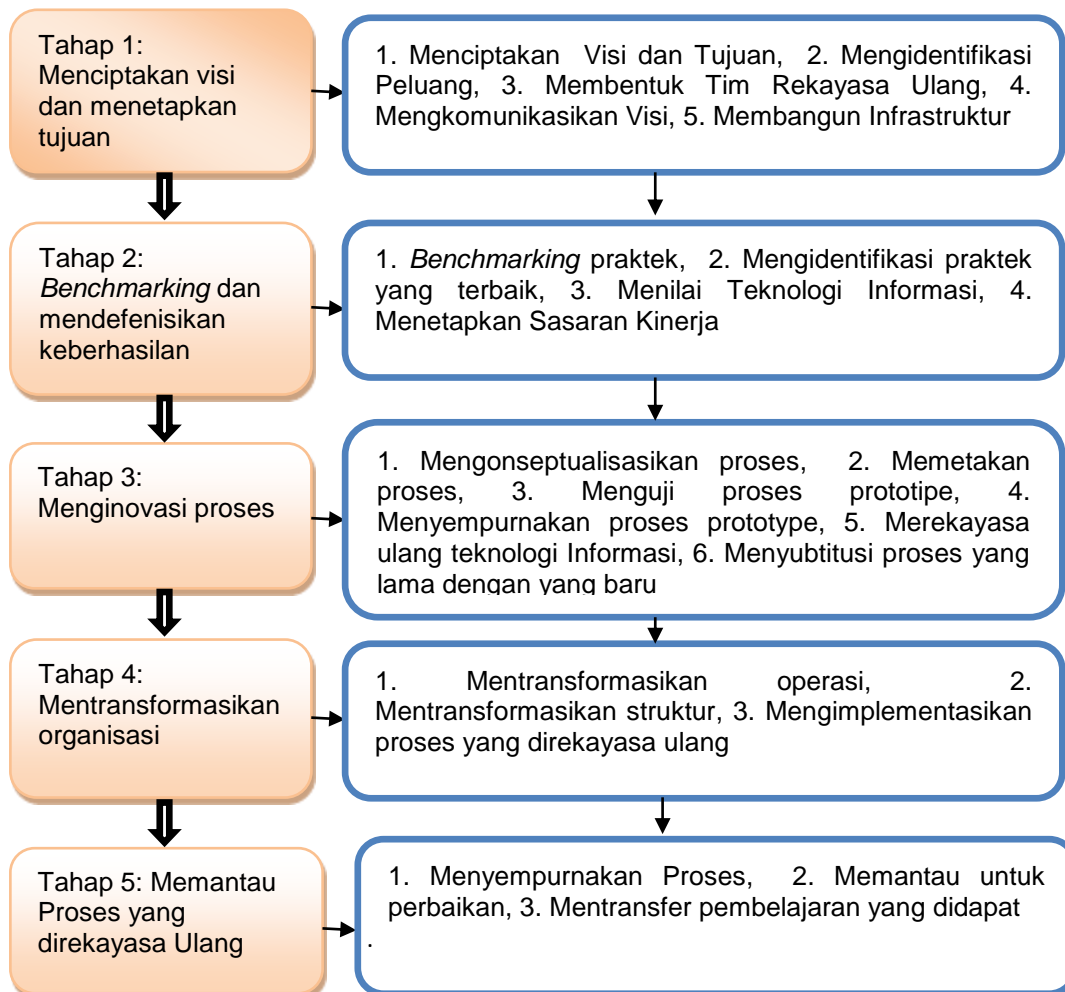
mengendalikan dan memperbaiki input sistem sebagai faktor penentu output. Elemen dasar dari proses perbaikan dan pengendalian terdiri dari empat tahap (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2013, hal. 272). Hal ini bisa dilihat dari gambar di bawah ini:



Gambar: Pendekatan TQM Terhadap Pengendalian dan Perbaikan Mutu (Bounds, G., et.al)

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 dalam Bhaswara dkk (Bhaswara Aditya Wardhana, dkk, 2013, Jurnal Jati Undip Vol. VIII), 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. Berikut ini akan digambarkan model rekayasa ulang Bennis dan Mische:



**Gambar Model Rekayasa Ulang: *Business Process Reengineering* (BPR).
Bennis dan Mische.**

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. Dalam melaksanakan proses perbaikan dan pengendalian menurut Bounds dibentuk oleh empat *building block* yaitu input, transformasi, output dan customer value. Empat *building block* tersebut menjadi acuan untuk perbaikan organisasi. Selanjutnya dalam melaksanakan proses *benchmarking* organisasi bisa menggunakan tahapan-tahapan dari Joseph M. Juran, bahwa ada 10 proses dalam melakukan *benchmarking* hal ini diikuti 5 fase yang inti yaitu: 1. rencana, 2. analisis, 3. integrasi, 4. aksi, dan 5. Kedewasaan. Selain itu juga Gregory H. Watson menjelaskan bahwa dalam melakukan *benchmarking* dengan konsep APQC bisa dilakukan dengan 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.

Dalam melakukan *benchmarking* terdapat empat kategori pendekatan atau cara yang biasa digunakan, adalah: (1) *riset in-house*. Cara dilaksanakan dalam perusahaan sendiri maupun informasi yang ada di publik. Biasanya hal ini terjadi bila perusahaan hanya mencari informasi mengenai hasil kinerja suatu perusahaan/fungsi/proses. (2) *riset pihak ketiga*. Cara ini ditempuh dengan jalan membiayai kegiatan *benchmarking* yang akan dilakukan oleh perusahaan surveyor. Biasanya pihak ketiga ini melakukan *benchmarking* untuk informasi yang sulit didapat dari pesaing bisnis. Selain itu dapat juga menyelenggarakan forum diskusi panel untuk memperoleh masukan yang luas dan banyak misalnya mengenai keinginan pelanggan. (3) *pertukaran langsung*. Pertukaran informasi secara langsung ini dilakukan melalui kuesioner, survei melalui telepon, dan lain-lain. Biasanya cara ini mengawali cara berikutnya, yaitu kunjungan langsung. (4) *kunjungan langsung*. Cara terakhir ini dilaksanakan dengan melakukan kunjungan ke lokasi mitra

benchmarking, wawancara dan tukar informasi dilakukan di sini. Cara ini pula yang dianggap paling efektif dalam *benchmarking* (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2013, hal. 242).

Feigenbaum dalam Harington dan Harington dikutip kembali oleh M Nur memfokuskan perhatian pada 10 *benchmarks* yang langsung merupakan upaya perbaikan. Sepuluh *benchmarks* untuk keberhasilan kualitas adalah sebagai berikut: (1) kualitas adalah suatu *proses perusahaan*, (2) kualitas adalah apa yang dikatakan oleh pelanggan, (3) kualitas dan biaya adalah suatu penjumlahan, bukan suatu perbedaan, (4) kualitas membutuhkan antusiasme bersama individu-individu dan tim kerja, (5) kualitas adalah suatu cara manajemen, (6) kualitas dan inovasi saling tergantung secara timbal balik, (7) kualitas adalah suatu etika, (8) kualitas membutuhkan perbaikan terus menerus, (9) kualitas adalah paling efektif, rute yang kurang padat modal untuk beraktifitas, (10) kualitas diimplementasikan dengan suatu sistem total yang dikaitkan dengan pelanggan dan pemasok (M. Nur Nasution, 2015, hal. 246-247).

Juran menggunakan analisis Pareto untuk mendefenisikan beberapa masalah kritis dan menugaskan tim kerja untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam perusahaan. Juran melihat apa yang disebut spiral kemajuan dalam kualitas, di mana fungsi kualitas merupakan kumpulan aktivitas melalui yang mana ingin dicapai untuk pembaruan penggunaan, tanpa memperhatikan di mana aktivitas-aktivitas itu dilakukan. spiral kemajuan dalam kualitas mencakup sembilan hal berikut: (1) riset pasar, (2) pengembangan produk, (3) desain dan spesifikasi produk, (4) pembelian dan pemasok, (5) perencanaan manufakturing, (6) produksi dan pengendalian proses, (7) inpeksi dan pengujian, (8) pemasaran, (9) pelayanan pelanggan.

Tampak bahwa apa yang disebut Juran sebagai spiral kemajuan dalam kualitas diawali dengan riset pasar untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan dari produk yang akan diproduksi. Berdasarkan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibuat desain produk untuk persiapan produksi. Selanjutnya, proses produksi yang merupakan transformasi dari input menjadi output harus mengikuti

desain dan spesifikasi produk yang diinginkan oleh pelanggan yang diketahui melalui riset tersebut. Selanjutnya, produk yang telah selesai diproses mengikuti desain yang ada didistribusiakan oleh bagian pemasaran ke pelanggan. Bagi pelayanan pelanggan bertanggung jawab untuk mencari informasi umpan balik, sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan atas produk yang dikonsumsi dan harus menyelesaikan secara bersama-sama dengan fungsi-fungsi yang lain dalam perusahaan atas berbagai keluhan pelanggan yang muncul akibat mengkonsumsi produk dari perusahaan. Tampak suatu keterikatan yang erat antara fungsi riset dan pengembangan, fungsi perekayasaannya, fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi pelayanan pelanggan dalam siklus perbaikan kualitas perusahaan (M. Nur Nasution, 2015, hal. 246-247).

Secara umum manfaat yang diperoleh dari *benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu (1) transformasi budaya, *benchmarking* memungkinkan perusahaan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis. Proses ini berperan besar dalam meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut. Hal ini dapat mengatasi sindrom “tidak ditemuakn disini” dan alasan “kami berbeda” yang sering dilontarkan sebagai argumen untuk tetap mempertahankan status quo, (2) perbaikan kinerja, *benchmarking* memungkinkan transformasi untuk mengetahui adanya gap-gap tertentu dalam kinerja dan untuk memilih proses yang akan diperbaiki. Hal ini dapat bermanfaat bagi perancangan ulang suatu produk atau jasa untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, (3) peningkatan kemampuan sumber daya manusia, *benchmarking* memberikan dasar bagi pelatihan. Pada karyawan mulai menyadari bahwa ada gap antara apa yang mereka kerjakan dan apa yang akan dikerjakan oleh karyawan perusahaan yang terbaik di kelasnya. Usaha mengurangi gap memerlukan keterlibatan karyawan dalam setiap teknik pemecahan masalah dan perbaikan proses. Melalui keterlibatan tersebut setiap kali karyawan mengalami peningkatan kemampuan dan keterampilan (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2013, hal. 237-238).

Berdasarkan uraian di atas, praktik *benchmarking* dalam organisasi dilakukan oleh pemimpin dan para bawahannya. Dalam penelitian ini, praktek

benchmarking dipimpin oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dalam organisasi pembelajaran, serta tenaga pendidik, dan tenaga kependidikan juga diikuti sertakan dalam pelaksanaan *benchmarking* di madrasah tersebut.

C. Metode Penelitian

Menurut Noeng Muhadjir penelitian kualitatif lebih konsekuen yaitu sesuai dengan keadaan di lapangan dalam memperoleh hasil deskripsi di lapangan (Noeng Muhadjir, 2005, hal. 86-87). Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau pelaku yang dapat diamati (John W. Creswell, 2013, hal. 264-265). Metode deskriptif yaitu metode yang menggambarkan gejala-gejala yang ada pada saat penelitian. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang berparadigma interpretif, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang nantinya memunculkan serangkaian isu-isu strategis, etis, dan personal dalam proses penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif analitis, dimana kajian tentang *benchmarking* kepala madrasah dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Penelitian ini berusaha menggambarkan dan memahami pelaksanaan *benchmarking* kepala madrasah dalam melakukan transformasi madrasah sebagaimana adanya dalam lingkup madrasah secara utuh. Melalui pendekatan kualitatif, diharapkan tergambar mengenai kualitas, realitas sosial, dan persepsi sasaran terutama yang terkait dengan *benchmarking* kepala madrasah dan upaya pelaksanaan transformasi madrasah di provinsi Jambi. Karena yang dipentingkan adalah proses penelitian, maka data yang telah dikumpulkan dianalisis secara induktif dan hasilnya disajikan dalam bentuk deskriptif.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

a. MAN 1 Kota Jambi

Diperlukannya pelaksanaan *benchmarking* kepala marasah di lingkungan MAN 1 Kota Jambi sebagai upaya peningkatan mutu madrasah. Pada saat melakukan observasi awal peneliti melihat bahwa pada awal tahun 2016 MAN 1 Kota Jambi masih memiliki nilai akreditasi B. hal ini bisa dilihat dari dokumen sertifikat akreditasi MAN 1 Kota Jambi. Dengan nilai akreditasi B ini pihak MAN 1 Kota Jambi ingin meningkatkan mutu madrasah menjadi lebih baik lagi dan mendapatkan nilai A. berkat kerja keras dan usaha dari seluruh *stakeholders* yang ada di madrasah pada pada akhir tahun 2016 tepatnya bulan September 2016, MAN 1 Kota Jambi sudah mendapatkan nilai akreditasi A. Nilai dari akreditasi B yang sebelumnya diperoleh oleh MAN 1 Kota Jambi. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari 2018).

Peroleh akreditasi B di MAN 1 Kota Jambi menjadi salah satu alasan untuk melaksanakan proses *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Kota Jambi. Hal ini juga disampaikan oleh kepala madrasah MAN 1 Kota Jambi bahwa sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, pastilah semua pemimpinnya menginginkan organisasi yang dipimpinnya menjadi organisasi yang baik. Selaku kepala madrasah yang memimpin MAN 1 Kota Jambi, saya juga menginginkan agar MAN 1 Kota Jambi ini menjadi lebih baik, dengan cara melaksanakan manajemen madrasah yang baik salah satunya dengan melaksanakan *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Kota Jambi.

Proses *benchmarking* yang dilakukan oleh MAN 1 Kota Jambi, sesuai dengan standar akreditasi yang ditetapkan oleh BAN SM Sekolah Madrasah, mempelajari setiap aspek dalam standard akreditasi yang bisa ditingkatkan mutunya sehingga bisa menaikkan nilai akreditasi. Ada beberapa tahapan yang dilakukan oleh MAN 1 Kota Jambi dalam proses *benchmarking* yaitu; 1. Merencanakan proyek *benchmarking* ; MAN 1 Kota Jambi melalui kegiatan rapat yang dipimpin langsung

oleh kepala Madrasah, menentukan team yang akan bekerja dalam melaksanakan kegiatan *benchmarking* mulai dari proses kunjungan ke Madrasah yang sudah memiliki akreditasi A dan mengumpulkan dokumen-dokumen yang menjadi dokumen pendukung dalam meningkatkan mutu.

Upaya selanjutnya yang dilakukan adalah 2. Mengumpulkan data yang diperlukan, sebagaimana yang ditetapkan dalam proses yang pertama dalam menentukan team *benchmarking* setiap anggota team melakukan proses identifikasi dan klasifikasi dokumen yang di dapatkan yang sekiranya bisa di terapkan di Madrasah, 3. Team *benchmarking* juga menganalisis data tentang kesenjangan kinerja serta faktor-faktor penentu, setiap kendala yang terjadi di Madrasah menjadi bahan untuk di diskusikan dan di amati bagaimana solusi yang harus di cari dan capai dan 4. Mengembangkan dan mengadaptasi faktor-faktor penentu proses, hal ini menjadi penentu, karena tidak semua dalam proses *benchmarking* bisa di terapkan harus di sesuaikan juga dengan kemampuan dan ketersediaan fasilitas yang ada, sehingga faktor – faktor penentu proses menjadi, penentu untuk mencontohkan apa yang sudah di pelajari dari Madrasah sebelumnya yang di jadikan *benchmark* untuk meningkatkan mutu Madrasah. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari 2018).

Melaksanakan *benchmarking* di MAN 1 Kota Jambi juga tidak lain adalah untuk meningkatkan mutu madrasah MAN 1 Kota Jambi dan memberikan kepuasan kepada pelanggan yaitu orang tua siswa yang menyekolahkan anaknya di MAN 1 Kota Jambi dengan meningkatkan pengelolaan madrasah menjadi lebih baik, dapat dipertanggungjawabkan dan memiliki sistem keterbukaan dengan masyarakat yang menyekolahkan anaknya di MAN 1 Kota Jambi terkhusus pada penggunaan uang komite yang diberikan oleh orang tua siswa kepada madrasah untuk dikelola dengan baik demi kepentingan pendidikan di MAN 1 Kota Jambi. Selain itu, di MAN 1 Kota Jambi ini juga masih banyak yang perlu diperbaiki lagi, seperti ketersediaan sarana dan prasarana yang belum terkelola dengan baik, budaya madrasah yang masih perlu dibenahi dan kemampuan dari sumber daya manusia baik itu pegawai maupun guru-

guru yang ada di MAN 1 Kota Jambi yang perlu ditingkatkan agar lebih profesional dalam menjalankan tugasnya di MAN 1 Kota Jambi. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

Keberhasilan kepala madrasah dalam melakukan *benchmarking* di lingkungan MAN 1 Kota Jambi dapat dilihat dari kemampuan-kemampuan kepala madrasah dalam melakukan tugasnya dalam mengelola madrasah. Adapun aktivitas yang menjadi kesuksesan kepala madrasah dalam melakukan *benchmarking* di MAN 1 Kota Jambi adalah: (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

b. Komitmen yang aktif dari kepala madrasah dalam mengelola madrasah untuk mengarahkan pelaksanaan *benchmarking* di MAN 1 Kota Jambi.

Pengelolaan yang dilakukan kepala madrasah MAN 1 Kota Jambi dalam mengelola madrasah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018). Kemampuan itu adalah salah satu kompetensi yang harus dimiliki. Kepala madrasah menyebutkan melalui wawancara bahwa: mengelola madrasah harus memiliki keahlian dan kemampuan yang biasanya disebut dengan kompetensi manajerial. Komitmen yang aktif dalam melakukan *benchmarking* kami lakukan dengan melaksanakan sinergisitas dengan para stakeholders dalam melakukan pelaksanaan manajemen di lingkungan MAN 1 Kota Jambi. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

Proses ini dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan di MAN 1 Kota Jambi, dan salah satu strategi pendekatannya adalah dengan *benchmarking*, yaitu mengarahkan proses manajemen kepada proses *benchmarking*. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018). Sebagaimana sudah di sampaikan sebelumnya tentang proses *benchmarking* yang dilakukan di MAN 1 Kota Jambi, ada beberapa hal menjadi proses penentu untuk berhasil melakukan proses *benchmarking*

yaitu melakukan proses manajemen di setiap proses mutu yang di lakukan oleh team *benchmarking*, yaitu:

Tahap 1: Menciptakan visi dan menetapkan tujuan, hal ini yang pertama harus di susun dan dipikirkan oleh pimpinan, MAN 1 Kota Jambi ketika melakukan proses menentukan visi dan misi MAN 1 Kota Jambi melibatkan beberapa unsur pimpinan di MAN 1 Kota Jambi, perwakilan majelis guru, tenaga kependidikan dan perwakilan siswa, untuk bersama – sama merumuskan visi kedepan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemajuan madrasah karena hal ini menjadi faktor penentu dalam proses *benchmarking* yang dilakukan, tahap 2: Tahap berikutnya *benchmarking* dan mendefinisikan keberhasilan menjadi pondasi yang dilakukan oleh pihak madrasah dalam meningkatkan mutu madrasah dan menerapkan budaya mutu di madrasah, karena *benchmarking* tidak hanya sekedar mencontoh tetapi harus bisa menerapkannya sesuai dengan kebutuhan dan proses kemajuan madrasah, tahap 3: Tahap Menginovasi proses dari setiap aspek dalam standar mutu, diantaranya proses pembelajaran di madrasah bagaimana caranya berjalan dengan baik dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh siswa-siswi, peningkatan kualitas kemampuan pendidik di MAN 1 Kota Jambi di laksanakan dengan proses pelatihan bagi pendidik, baik pelatihan membuat bahan ajar, menerapkan metode belajar dan mencari sumber belajar yang tepat, tahap 4: Mentransformasikan organisasi, tentunya perubahan organisasi di MAN 1 Kota Jambi, tidak bisa langsung berubah dengan keadaan yang cepat, tetapi harus adanya proses mutu dan budaya mutu yang dibangun sejak awal yaitu sejak membuat visi dan misi serta tujuan madrasah, tahap 5: memantau proses yang direkayasa ulang, MAN 1 Kota Jambi yang sebelumnya akreditasi B, dengan melakukan proses *benchmarking* ternyata harus adanya proses evaluasi terhadap kegiatan rekayasa ulang terhadap Madrasah yang menjadi *benchmark* agar sesuai dengan kebutuhan dan target kemajuan yang akan di capai.

Adapun proses pengelolaan yang dilakukan di MAN 1 Kota Jambi yang mengarahkan pada proses *benchmarking* sesuai dengan proses pada umumnya yaitu dengan melakukan:

1) Perencanaan

Mengenai perencanaan di MAN 1 Kota Jambi, kepala madrasah menyebutkan bahwa: kepala madrasah mesti menyusun dan merumuskan perencanaan dengan tepat. Setiap madrasah memerlukan adanya strategi dengan menyusun tujuan, visi, misi, sasaran, metode, program dan kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam hal ini dibutuhkan analisis SWOT yaitu mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Untuk itu memerlukan tim kerja baik pimpinan sekolah, guru-guru masyarakat serta *stake holder* yang ada sehingga dapat ditampung inspirasi tentang masa depan sekolah sebagaimana yang diharapkan. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

2) Pelaksanaan

Melakukan pelaksanaan program kerja di MAN 1 Kota Jambi kepala madrasah MAN 1 Kota Jambi melakukan beberapa hal yaitu: 1) penetapan start pelaksanaan rencana kerja; 2) pemberian contoh tata cara pelaksanaan kerja dari pimpinan; 3) pemberian motivasi para pekerja untuk segera bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing; 4) pengkomunikasian seluruh arah pekerjaan dengan semua unit kerja; 5) pembinaan para pekerja; 6) peningkatan mutu dan kualitas kerja; 7) pengawasan kinerja dan moralitas pekerja. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

3) Pengawasan dan Evaluasi

Kepala madrasah MAN 1 Kota Jambi menyebutkan bahwa dalam melakukan pengawasan dan evaluasi maka ada beberapa tahapan yang akan dilakukan agar pelaksanaan pengawasan dan evaluasi sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.³ Peneliti melihat bahwa dalam melakukan pengawasan dan evaluasi kepala madrasah melakukan langkah-langkah sebagai berikut yaitu: 1. Menentukan standar-standar

³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MAN 1 Kota Jambi, 19 Februari 2018.

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 di 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. (Hasil Observasi dan Wawancara di MAN 1 Kota Jambi, Februari – April 2018).

D. Kesimpulan

Setelah menyampikan hasil penelitian di MAN 1 Kota Jambi dengan proses *benchmarking* yang sudah diterapkan ternyata memperoleh keberhasilan, sehingga MAN 1 Kota Jambi berhasil meningkatkan akreditasinya menjadi A. Karena *benchmarking* yang dilakukan oleh kepala madrasah di madrasah Kota Jambi pada MAN 1 Kota Jambi dengan cara melakukan beberapa tahapan-tahapan proses *benchmarking* di lingkungan madrasah antara lain (1) Melakukan evaluasi diri di lingkungan madrasah. Evaluasi diri yang dilakukan yaitu pertama: melakukan evaluasi standar isi yang meliputi a). evaluasi ketercapaian visi, misi dan tujuan madrasah, b). evaluasi implementasi kurikulum untuk mata pelajaran yang telah dikembangkan, c). evaluasi pengembangan mulok, d). evaluasi pengembangan diri,

e). evaluasi pendidikan kecakapan hidup dan f). evaluasi pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global. Kedua, pihak madrasah melakukan evaluasi standar proses yang meliputi a). evaluasi penyusunan dan pengembangan silabus, b). evaluasi penyusunan RPP, c). evaluasi dan supervisi kegiatan proses pembelajaran, d). evaluasi hasil kegiatan penyusunan bahan/alat penilaian/evaluasi pembelajaran, e). evaluasi hasil analisis proses pembelajaran, f). evaluasi penyusunan bahan ajar. Ketiga yaitu melakukan evaluasi standar pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi a). mengkalkulasi jumlah pendidik yang memenuhi standar minimal, dan b). observasi dan penilaian kegiatan proses pembelajaran dengan menggunakan

teknologi informasi., (2). Kepala madrasah melakukan perbandingan dengan madrasah rujukan., (3). Kepala madrasah melakukan refleksi kinerja madrasah., (4). Kepala madrasah melakukan umpan balik terhadap hasil *benchmarking* di lingkungan madrasah. Tahapan-tahapan proses *benchmarking* yang dilakukan kepala madrasah di lingkungan madrasah memiliki kontribusi yang dapat diambil dari *benchmarking* adalah peningkatan kinerja dari *stakeholders* yang bermuara pada keberhasilan proses pembelajaran di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- 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.*
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), hal. 272.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2013), hal. 242.
- Gregory H. Watson, *Strategic Benchmarking, Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-Perusahaan Terbaik Dunia* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama 1996), hal. 68-69.
- John W. Creswell, *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hal. 264-265.
- Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook* (Amerika: McGraw-Hill, 1999), hal. 12.
- M. Nur Nasution, M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2015, hal. 246-247.
- Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 2005), hal. 86-87.
- Nurul Zuhriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 92.
- Dokumen MAN 1 Kota Jambi.