

**STRATEGI *BENCHMARKING* DALAM MENINGKATKAN
KINERJA DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM
(Studi Multi Kasus di MTsN Aryojeding dan SMPI Al-Azhaar Tulungagung)**

**Laela Fitriana
Universitas Balitar
(email)**

Abstrak:

Dewasa ini lembaga pendidikan Islam sudah banyak diburu oleh semua lapisan masyarakat. Untuk itu sangat perlu bagi lembaga pendidikan islam melakukan terobosan – terobosan yang mampu meningkatkan branding serta mutu dari lembanya tersebut. Di sisi lain muncul juga kekawatiran bahwa lembaga pendidikan Islam yang tidak mampu merespon kebutuhan masyarakat akan kehilangan kepercayaan bagi costumer. Perlu diketahui bahwa lingkungan yang ada sesungguhnya selalu bergerak, berubah, dan membawa pengaruh yang sangat besar bagi lembaga pendidikan. Perubahan inilah yang seharusnya diantisipasi oleh lembaga pendidikan dengan mempersiapkan strategi yang berorientasi pada peningkatan mutu dan kinerja lembaganya, sehingga diharapkan sebuah lembaga mampu mempertahankan eksistensi dan mampu meningkatkan daya saingnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Formulasi benchmarking dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam dilakukan secara komprehensif melalui: a) penyesuaian visi, misi, dan tujuan sekolah, b) analisis lingkungan strategis, c) menentukan topic benchmarking, d) menentukan lembaga unggul tujuan benchmarking, dan e) membentuk tim benchmarking. (2) Pelaksanaan studi benchmarking di lembaga tujuan menggunakan metode wawancara/diskusi, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data hasil studi benchmarking tersebut selanjutnya diadaptasi dan diseleksi dengan mempertimbangkan beberapa faktor, di antaranya; culture, kapasitas sumber daya manusia dan budgeting dengan berpegang pada prinsip “Tetap memelihara hal hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik”. (3) Pengendalian benchmarking dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam dilakukan melalui komunikasi yang intens antara pimpinan, bawahan, dan seluruh stakeholders pendidikan dapat menjadikan penerapan strategi lebih efektif, karena mampu mendeteksi sedini mungkin berbagai kendala yang dihadapi para bawahan.

Kata Kunci : Strategi; *Benchmarking*, Kinerja

A. Pendahuluan

Pendidikan Islam dewasa ini seringkali dibanding-bandingkan dengan lembaga pendidikan umum. Terdapat pula *mindset* yang beranggapan bahwa lulusan dari madrasah kurang mampu bersaing dengan mereka yang lulusan dari lembaga umum.

Padahal, paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan, yaitu nilai (agama), status sosial, dan citacita. Masyarakat yang terpelajar tentunya lebih selektif dalam memilih lembaga pendidikan bagi anak-anaknya dengan

mempertimbangkan prospektifnya. Masyarakat akan memilih lembaga yang ideal yaitu lembaga yang mampu mencetak generasi spiritual, berakhlak, dan juga mampu mengembangkan aspek intelektualnya. Isu yang berkembang dalam masyarakat itulah yang perlu menjadi perhatian bagi lembaga pendidikan Islam dengan senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan agar lembaganya semakin produktif dan menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Pandangan baru yang seharusnya dipahami adalah bahwa kompetisi/persaingan bukan merupakan alasan untuk tidak melakukan kerjasama. Dengan jiwa kompetisi, lembaga pendidikan akan senantiasa berupaya untuk mengembangkan diri ke arah yang jauh lebih baik. Begitu pula melalui kerjasama, sebuah lembaga pendidikan bahkan mampu memperkuat dirinya dalam meningkatkan daya saing dengan menerapkan secara efektif pelajaran-pelajaran yang telah dipelajari secara susah payah oleh lembaga-lembaga lain yang telah menghadapi situasi-situasi serupa atau masalah-masalah terkait.

Kerjasama ini sebenarnya telah banyak dilakukan oleh lembaga pendidikan. Kerjasama yang demikian ini dalam istilah asingnya disebut *benchmarking*. *Benchmarking* merupakan sebuah kerjasama antar lembaga dengan melakukan observasi secara langsung. Strategi *benchmarking* ini pada mulanya digunakan dalam bidang bisnis untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang lebih maju.

Dari pemaparan di atas, penulis tertarik untuk mengaji lebih dalam tentang strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja lembaga. Oleh karena itu, untuk menjawab semua persoalan tersebut, penulis ingin meneliti tentang ***“Strategi Benchmarking dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam”***.

Adapun fokus penelitian meliputi: 1) Bagaimana formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung?, 2) Bagaimana implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung?, dan 3) Bagaimana pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung.

B. Metode

Fokus penelitian ini adalah strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif peneliti gunakan karena obyek yang diteliti berlangsung dalam latar yang wajar dan bertujuan untuk mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang bagaimana strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam.

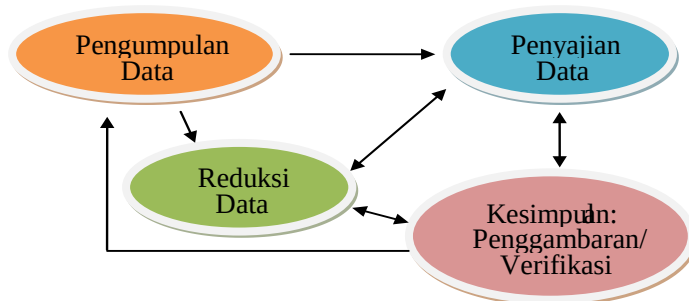
Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah Madrasah Tsanawiyah Negeri Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung. Madrasah Tsanawiyah Negeri Aryojeding yang beralamat di jalan Raya Blitar, Ds. Aryojeding, Kec. Rejotangan, Kab. Tulungagung. Sedangkan Sekolah Menengah Pertama Islam Al-Azhaar Tulungagung beralamat di jalan Pahlawan III/40, Kec. Kedungwaru, kab. Tulungagung. Alasan pemilihan kedua lokasi ini adalah terkait dengan penerapan strategi *benchmarking* yang sukses diterapkan di kedua lembaga ini.

Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti menetapkan sumber data meliputi: orang, peristiwa, lokasi, dan dokumen. Sedangkan, untuk dapat memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yang ditawarkan

oleh Bogdan dan Biklen, yaitu; 1) wawancara mendalam (*indepth interview*), 2) observasi partisipan (*participant observation*), 3) studi dokumentasi (*study document*).

Mengingat penelitian dalam tesis ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka analisis datanya dilakukan dalam dua tahap, yakni:

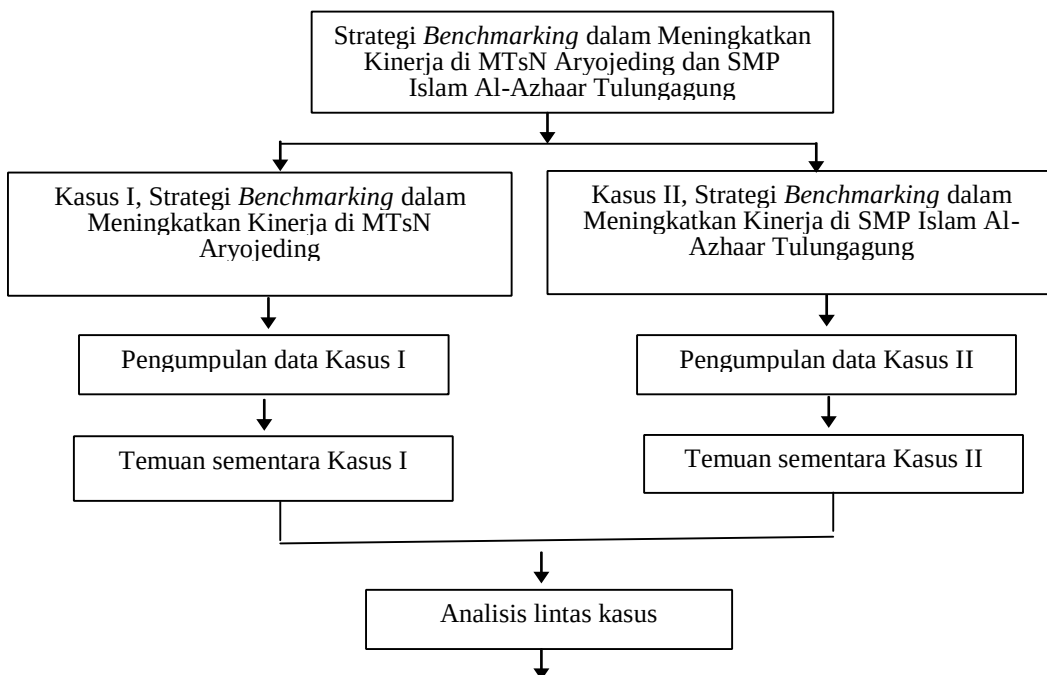
a) Analisis Data Kasus Tunggal

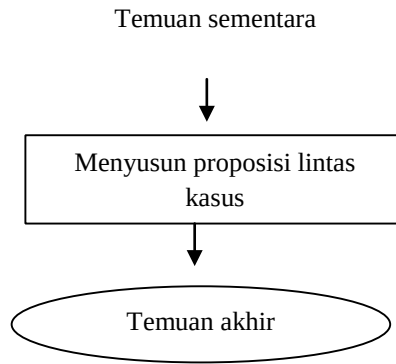


Gambar 3.1 Teknik Analisis Data

b) Analisis Lintas Kasus

Analisis data lintas kasus dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus, sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Untuk lebih jelasnya mengenai data analisis lintas kasus dapat dilihat pada gambar bagan di bawah ini:





D. Hasil dan Pembahasan

1. Formulasi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

Formulasi *benchmarking* yang komprehensif merupakan sebuah kegiatan perencanaan yang berorientasi pada wawasan yang luas untuk memprediksi segala kemungkinan-kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang. Kegiatan formulasi tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai konseptor dan penggerak dari seluruh sumber daya sekolah. Dalam melakukan formulasi strategi *benchmarking* komprehensif ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yakni:

Pertama, berorientasi pada visi dan misi lembaga. Sebuah lembaga pendidikan harus menjadikan visi dan misi sebagai penentu arah dalam membuat kebijakan. Kebijakan yang dibuat haruslah tanggap dan responsif terhadap kemungkinan yang terjadi di masa yang akan datang, yaitu bukan hanya mendidik siswanya menjadi manusia yang saleh tetapi juga produktif. Hal ini sebagaimana visi dan misi yang dimiliki MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar yang substansinya sama yaitu mewujudkan peserta didik yang Islami dan juga berprestasi.

Kedua, memahami karakteristik lembaganya sendiri. Setiap lembaga memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Karakter ini bisa menjadi kekuatan tersendiri bagi sebuah lembaga. Strategi *benchmarking* harus dilaksanakan bagi mereka yang paham betul dengan karakter/kondisi lembaganya tersebut melalui analisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal lembaga. Analisis yang dapat digunakan adalah analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan suatu metode analisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Penggunaan analisis SWOT dimaksudkan untuk menentukan berada di mana posisi organisasi.

Ketiga, membentuk *team-work*. Tim *benchmarking* dibentuk berdasarkan keahlian masing-masing individu terhadap bidang kajiannya. Melalui pembagian tim tersebut akan memudahkan dalam proses penggalan informasi pada lembaga tujuan *benchmark* supaya lebih terfokus pada bidang kajian tertentu. Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik salah satunya adalah *teawork-oriented* (berorientasi pada kerja sama tim). Hal ini sebagaimana prinsip dalam mendesain struktur organisasi yaitu *division of work* (pembagian kerja). Stoner mendefinisikan pembagian kerja sebagai pembagian seluruh beban pekerjaan menjadi sejumlah tugas secara wajar dan nyaman yang dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok. Pembagian kerja merupakan upaya membagi pekerjaan menjadi pekerjaan yang kecil, sederhana, dalam kegiatan yang

terpisah, di mana karyawan mengkhususkan diri pada bidang tersebut sehingga produktivitas akan meningkat melalui spesialisasi pekerjaan.

Keempat, penentuan lembaga unggul yang menjadi patokan. Strategi *benchmarking* memungkinkan adanya kerja sama antara kedua belah pihak untuk saling bertukar informasi. Informasi itulah yang nantinya akan diolah dan dijadikan sebagai patokan pada pengembangan sekolah yang melaksanakan studi *benchmarking*. Karena pada dasarnya sekolah yang melakukan studi tersebut mencari format sekolah masa depan. Untuk itu lembaga unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* merupakan sekolah yang berposisi sebagai pemimpin. Jadi tidak heran apabila baik di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar memilih mitra *benchmarking* pada lembaga yang sudah bertaraf Internasional dan prestasinya sudah mencapai tingkat Nasional. Menurut Watson ada beberapa kriteria dalam memilih mitra *benchmarking*, di antaranya: 1) tipe organisasi, 2) budaya organisasi, 3) struktur organisasi, 4) kinerja potensial, 5) reputasi, 6) mutu lulusan, 7) jangkauan kemitraan, 8) sistem manajemen, dan 9) perkembangan teknologi.

Kelima, penentuan topik *benchmarking*. Topik *benchmarking* ditentukan secara umum dengan menyesuaikan keadaan di lembaga sendiri dan lembaga mitra *benchmarking*. Biasanya pertimbangan ini diambil dari segi keunikan lembaga yang diharapkan dapat memberikan informasi baru yang belum pernah dipublikasikan. Pada tahapan ini perlu persiapan berupa pedoman wawancara, kuesioner, atau dokumentasi. Mitra *benchmarking* juga harus mengetahui informasi yang hendak dicari, sehingga kerja sama dapat betul-betul bermanfaat bagi kedua belah pihak. Topik pembahasan bisa diambil dari hasil analisis SWOT yang pernah dilakukan. Dengan demikian, pada tahap formulasi strategi *benchmarking* harus dikonsep dengan sebaikbaiknya (komprehensif) agar pelaksanaan studi *benchmarking* dapat berjalan secara maksimal.

2. Implementasi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Di lembaga Pendidikan Islam

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 organisasi. Budaya organisasi merupakan karakter/identitas organisasi yang harus dipertahankan. Menurut Gibson *et all* dalam Soetopo, menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi.

Sedangkan, fungsi budaya organisasi menurut Creemers *et all* adalah: 1) memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi, 2) memunculkan komitmen terhadap misi organisasi, 3) membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi, dan 4) meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya organisasi inilah yang akan terus dipertahankan dengan catatan budaya ini adalah budaya yang baik yang menjadi keunggulan sebuah lembaga pendidikan. Budaya semacam inilah yang tidak akan terganti dengan kebudayaan baru sekalipun. Sebagaimana di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar tetap menonjolkan karakter Islami dan sopan santun, meskipun beberapa lembaga unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* menerapkan kebebasan di antara para peserta didiknya, kedua lembaga tersebut akan tetap mempertahankan jati dirinya.

Penting pula untuk dipahami bahwa tidak semua hasil *benchmarking* cocok untuk diterapkan di lembaga yang melaksanakan studi *benchmark*, artinya perlu diadaptasi dan dikembangkan/disempurnakan kembali.

Sebagaimana di kutip oleh Ulil Absor dalam Jamaludin dan Abdulloh Aly: **المحافظة على القديم الصالح والخذُّ بالجدِّد الصالح**

"Tetap memelihara hal-hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik".

Senada pula yang dikatakan Edwards Deming bahwa: "bagaimanapun *benchmarking* bukanlah sekedar metode menjiplak dari perusahaan lain." Hal ini juga senada yang disampaikan oleh Nisjar dan Winardi di dalam Tjuju menyatakan bahwa *benchmarking* dapat dirumuskan sebagai aktivitas *imitation with modification*, dimana di dalam istilah *modification* sudah terkandung makna *improvement*.

Dari keterangan di atas dapat dipahami bahwa 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. Sedangkan dari segi *budgeting* memang sulit untuk disamakan, faktor utama adalah kebanyakan sekolah unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* sudah mengarah pada sekolah bisnis komersial. Sekolah yang menjadi tujuan *benchmarking* sebagian besar adalah sekolah swasta yang bebas mengambil pungutan, sehingga fasilitas yang diberikan pun tidak cumacuma. Fasilitas atau sarana prasarana yang serba canggih dan lengkap tersebut belum dapat diadopsi secara menyeluruh (holistic).

Crown menjelaskan bahwa dalam implementasi strategi ada beberapa hal yang perlu persiapan, yakni (1) menetapkan tujuan tahunan, (2) menetapkan tujuan, (3) memotivasi karyawan, (4) mengembangkan budaya yang mendukung, (5) menetapkan struktur organisasi yang efektif, (6) menyiapkan *budget*, (7) mendayagunakan system, (8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance* organisasi.

Kontribusi terbesar yang dapat diambil dari studi *benchmarking* pada kedua lembaga tersebut adalah tentang kinerja. Implementasi hasil *benchmarking* berimplikasi pada perubahan kinerja. Hal tersebut nampak pada guru MTsN Aryojeding yang telah melakukan pembinaan bagi siswa-siswi yang berprestasi hingga saat ini mampu mengantarkan anak didiknya mengikuti olimpiade pada tingkat Nasional di Palembang Sumatra Selatan yang dikirim pada awal Agustus kemarin. Partisipasi guru tersebut mengindikasikan sikap semangat/antusiasme tanpa mengenal lelah dalam melakukan pembinaan, sehingga potensi anak dapat terus berkembang. Sedangkan, di Al-Azhaar untuk mengembangkan ke 4 kurikulumnya banyak mendapatkan wawasan dari *benchmarking* untuk pengembangan pembelajaran di lembaganya utamanya dalam pembelajaran pada program tahfidz, inklusif, dan AIS. Hal ini sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Michael Paulus dan Devie bahwa "terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *benchmarking* terhadap kinerja organisasi, maka perusahaan yang menerapkan *benchmarking* akan meningkatkan kinerja organisasi."

3. Pengendalian *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Di lembaga Pendidikan Islam

Pencapaian tujuan organisasi membutuhkan suatu kerja sama yang saling mendukung dan mempengaruhi yang terwujud dalam proses komunikasi. Pengendalian akan lebih efektif bilamana dilakukan melalui komunikasi yang intens antara pimpinan dan bawahannya. Komunikasi bermanfaat untuk membangun/menciptakan pemahaman atau pengertian bersama. Melalui komunikasi yang intens kinerja bawahan akan mudah dikendalikan oleh seorang pimpinan. Sebagaimana manfaat komunikasi itu sendiri, yakni: perubahan sikap (*attitude change*), perubahan pendapat (*opinion change*), perubahan perilaku (*behavior change*), dan perubahan sosial (*social change*). Dengan demikian, komunikasi yang intens antara atasan dan bawahan akan berimplikasi pada perubahan pola kerja (kinerja) yang diharapkan oleh pimpinan.

Hal ini sebagaimana yang diterapkan di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar yang secara intens melakukan komunikasi baik secara formal maupun informal. Secara formal dilakukan melalui rapat mingguan, bulanan, dan tahunan, sedangkan secara informal dilakukan melalui hubungan interpersonal utamanya bagi bawahan yang mempunyai masalah atau melakukan pelanggaran/kurang disiplin dan juga melalui hubungan dengan wali siswa. Misalnya, pada program tahfid Al-Azhaar juga melibatkan peran orang tua dalam pengontrolan muroja'ah siswa di rumah. Selain itu, pengendalian juga dilakukan kepala sekolah melalui pembinaan dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi bagi para bawahannya.

4. Proposisi-proposisi yang Diajukan

Penyusunan proposisi penelitian ini difokuskan pada: 1) bagaimana formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; 2) bagaimana implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; 3) bagaimana pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam.

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*. Hal ini sebagaimana pendapat Jerome S. Arcaro yang menyatakan bahwa:

Melalui *benchmarking* ini memungkinkan bagi sebuah lembaga pendidikan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap praktikpraktik standar, mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan, serta sebagai media untuk melakukan perbaikan dan terobosan-terobosan baru.

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).

Dari paparan tersebut di atas, kepala sekolah telah bertindak sebagai konseptor. Sementara itu seluruh tim *benchmarking* yang telah dibentuk baik MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar juga telah melaksanakan fungsinya dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian, formulasi *benchmarking* di lembaga pendidikan Islam dilakukan secara komprehensif, sehingga dapat peneliti rumuskan dalam proposisi I dari penelitian ini adalah:

Proposisi I

“Formulasi *benchmarking* akan mampu menciptakan inovasi-inovasi baru dalam proses pendidikan manakala direncanakan secara komprehensif dengan menyesuaikan visi, misi, dan tujuan lembaga.”

Hasil studi *benchmarking* ditindaklanjuti dengan mengkomunikasikan dengan segenap sumber daya yang ada di suatu lembaga melalui pemberian pandangan-pandangan tentang peluang atau pun ancaman bilamana program yang dihasilkan dari *benchmarking* diterapkan. Tanpa tidak lanjut yang adaptif, rencana strategis yang terbaik pun hanya akan tinggal rencana semata. Hal ini muncul dari sebuah anggapan bahwa tidak ada “seorang yang kembar sekalipun memiliki karakteristik yang sama”. Artinya, sebaik apapun sebuah program diterapkan di lembaga unggul dan berhasil dengan sukses belum tentu bisa diadopsi sama persis di lembaga lain, karena faktor karakteristik dan *culture* yang berbeda. Selain itu juga pertimbangan pada faktor lain, misalnya kesediaan sumber daya yang *capable* dan faktor biaya. Tentunya bagi lembaga unggul yang menjadi tujuan *benchmarking* merupakan lembaga yang sudah memiliki *great* dan *branding*, sehingga asupan dana tidak menjadi kendala lagi, apalagi ditambah bila sekolah tersebut adalah lembaga swasta yang bebas mencari sumber dana dari manapun.

Berdasarkan pendapat Crown tersebut, selain implementasi strategi dikaitkan dengan *culture*, *budgeting*, dan kapabilitas karyawan juga dikaitkan pula dengan *performance*/kinerja organisasi. Kinerja organisasi berhubungan erat dengan sumber daya sekolah, utamanya tenaga pendidik, siswa, maupun tenaga kependidikan. Melalui keikutsertaan mereka dalam studi *benchmarking* dapat menambah wawasan dan motivasi mereka untuk mencapai hasil yang unggul pula. Hasil *benchmarking* ini selanjutnya dapat diterapkan baik secara personal dan kolektif. Secara personal lebih menekankan pada perubahan tingkah laku dan komitmen, dan secara kolektif berhubungan dengan program/agenda sekolah baik program mingguan, bulanan, maupun tahunan yang biasanya terdapat dalam RKM (Rencana Kerja Madrasah). Sehingga melalui pelaksanaan strategi *benchmarking* kemungkinan besar akan menghasilkan terobosan-terobosan baru yang dapat lebih mengoptimalkan kinerja/proses kerja dari seluruh sumber daya sekolah serta dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Hal yang paling nampak dari kontribusi kegiatan *benchmarking* adalah semangat atau antusiasme yang muncul dari segenap anggota tim *benchmarking*, karena mereka menyadari ketertinggalannya dan menggugah keinginan untuk selalu proaktif dalam memberdayakan kemampuan dirinya. Sebagaimana dalam paparan data yang telah dijelaskan di atas bahwa

dalam suatu kegiatan kompetisi misalnya, guru pembina rela merogoh sakunya sendiri untuk melakukan pembinaan terhadap siswa berprestasi. Hal ini membuktikan bahwa budaya pasif yang selama ini menggejala sedikit demi sedikit akan dapat dihilangkan seiring dengan keinginan untuk meningkatkan daya saing. Semangat atau antusiasme ini juga merupakan indikator dalam peningkatan kinerja. Sebagaimana pendapat John L. Hradesky yang dikutip oleh Rusyan dalam Soetisna, kriteria individu-individu yang berorientasi pada kinerja, sebagai berikut: 1) kemampuan intelektual, 2) ketegasan, 3) semangat/antusiasme, 4) berorientasi pada hasil, 5) kedewasaan, 6) Asertif, 7) keterampilan interpersonal, 8) keterbukaan, 9) keinginan, 10) proaktif, 11) pemberdayaan kemampuan, dan 12) teknis pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, dan tanggung jawab.

Proposisi II

“Implementasi *benchmarking* akan menghasilkan program kerja yang berkualitas, manakala hasil *benchmarking* dikelola secara adaptif selektif dengan menyesuaikan kemampuan SDM, *culture*, serta kemampuan *financial* suatu lembaga pendidikan.”

Dalam pengendalian strategi/evaluasi tidak terlepas dengan adanya komunikasi dua arah. Salah satu cara komunikasi yang lazim dilaksanakan dalam organisasi adalah pertemuan/rapat. Ada beberapa jenis pertemuan atau rapat yang perlu diketahui, yaitu:

- (a) Pertemuan/rapat instruktif
Rapat ini bertujuan untuk memberikan perintah melalui pertemuan. Biasanya berisi petunjuk pelaksanaan peraturan, kebijakan, dan program baru yang harus dilaksanakan oleh staff.
- (b) Pertemuan/rapat inkuisitif
Rapat ini bertujuan untuk mendengarkan pendapat dan saran para anggota staff tentang suatu hal.
- (c) Pertemuan/rapat informatif
Rapat ini bertujuan untuk memberitahukan sesuatu yang baru kepada para anggota rapat, sehingga berkembang wawasan staff untuk meningkatkan mutu kinerjanya.
- (d) Pertemuan/rapat progresif
Rapat ini bertujuan untuk mencari jalan keluar dalam mengembangkan instansi atau lembaga. Biasanya kepala sekolah sudah mempunyai konsep pengembangan, tetapi perlu memperoleh masukan dari para staf dalam mengembangkan usahanya.
- (e) Pertemuan/rapat kompromitif
Rapat ini bertujuan untuk memadukan pertentangan, perbedaan, sehingga memperoleh titik temu tentang suatu pokok persoalan.

Rapat juga banyak dijadikan media untuk melakukan evaluasi atau control terhadap agenda-agenda yang telah dijalankan. Untuk itu dalam proses pengendalian strategi perlu adanya keterbukaan dari berbagai pihak. Keterbukaan merupakan kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur, apa adanya, dan bersikap langsung. Selain itu bentuk komunikasi yang luwes juga lebih dapat diterima, mengingat setiap bawahan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Jangan sampai teguran malah menciderai hati dan mengurangi semangat bekerja bawahan, namun harus sebaliknya nasihat yang diberikan harus membangun dan menimbulkan kesadaran bagi para bawahan untuk bekerja lebih baik lagi. Oleh karena itu seorang pimpinan/kepala sekolah harus memiliki keterampilan

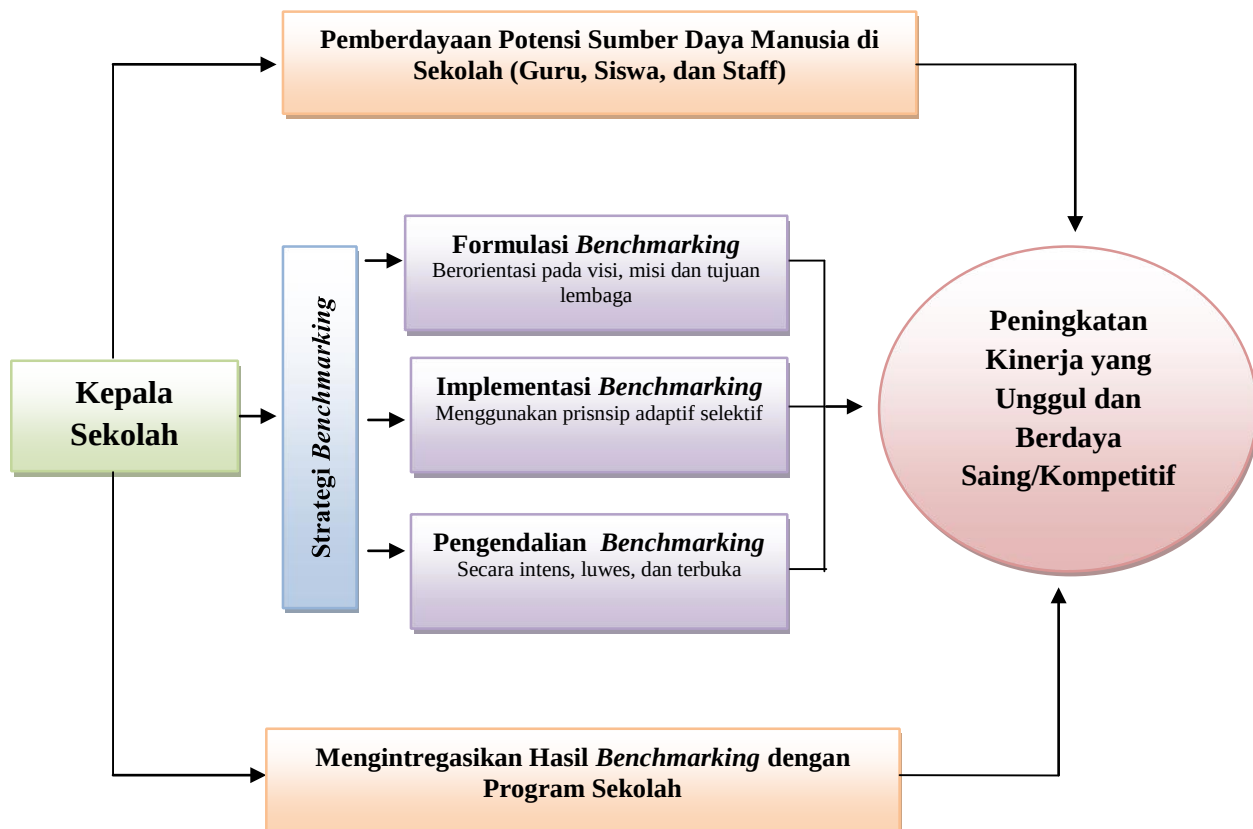
interpersonal yang mantap. Keterampilan interpersonal merupakan suatu kecenderungan untuk memperhatikan dan menunjukkan perhatian, pemahaman, dan mempedulikan perasaan orang lain.

Sebagaimana MTsN aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar pertemuan antara dewan guru dan staff sangat intensif sekali. MTsN Aryojeding mengadakan pertemuan setiap hari senin dan sabtu untuk melakukan komunikasi, sedangkan SMP Islam Al-Azhaar sering mengadakan pembinaan dan pelatihan bagi guru-gurunya yang secara internal diadakan oleh lembaga, ada pula pembinaan khusus wali kelas, pembinaan terhadap guru inklusif, bahkan donaturnya langsung dari wali santri. Pertemuan-pertemuan yang intensif tersebut tentunya dapat dijadikan sebagai forum evaluasi diri sekolah yang mampu meningkatkan wawasan dan kinerja para pegawainya. Sehingga dapat dirumuskan proposisi III sebagai berikut:

Proposisi III

“Pengendalian strategi *benchmarking* akan berimplikasi pada peningkatan kinerja manakala kepala sekolah melakukan komunikasi secara terbuka, luwes, dan *intens* antar semua anggota lembaga serta memberikan kesempatan bagi para anggotanya untuk meningkatkan potensi dirinya melalui pelatihan dan pembinaan baik di dalam maupun di luar sekolah.”

Secara garis besar sistematika strategi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan untuk mencapai daya saing yang unggul/kompetitif dapat dilukiskan sebagaimana bagan berikut ini:



Gambar 5.1 Strategi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam

E. Kesimpulan

Adapun kesimpulan untuk masing-masing fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam dilakukan secara komprehensif melalui: 1) penyesuaian visi, misi, dan tujuan sekolah, 2) analisis lingkungan strategis, 3) menentukan topic *benchmarking*, 4) menentukan lembaga unggul tujuan *benchmarking*, dan 5) membentuk tim *benchmarking*.

Pelaksanaan studi *benchmarking* di lembaga tujuan menggunakan metode wawancara/diskusi, observasi, dan dokumentasi untuk mengumpulkan data. Data hasil studi *benchmarking* tersebut selanjutnya diadaptasi dan diseleksi dengan mempertimbangkan beberapa faktor, di antaranya; *culture*, kapasitas sumber daya manusia dan *budgeting* dengan berpegang pada prinsip "*Tetap memelihara hal hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik*".

Pengendalian *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam. Pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam dilakukan melalui komunikasi yang intens antara pimpinan, bawahan, dan seluruh *stakeholders* pendidikan dapat menjadikan penerapan strategi lebih efektif, karena mampu mendeteksi sedini mungkin berbagai kendala yang dihadapi para bawahan. Keterbukaan dan keluwesan seorang pimpinan juga menjadi azas yang sangat penting sebagai upaya perhatian pemimpin terhadap kebutuhan para bawahannya. Sehingga melalui bentuk pengendalian pemimpin yang *intens*, terbuka, dan luwes ini terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara pimpinan dan bawahan.

Referensi

- Arcaro, Jaromes S. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. terj. Yosai Triantara. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo, 2001.
- Frandsen, Finn, *et all*. *Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*. Slovenia: Bledcom Academic, 2012.
- Idrus, Ali. *Manajemen Pendidikan Global: Visi, Aksi, dan Adaptasi*. Jakarta: Gaung Persada, 2009.
- Kurniadin, Didin dan Imam Machali. *Manajemen Pendidikan: Konsep & Prinsip Pengelolaan Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin. *Islamic Leadership (Membangun SuperLeadership Melalui Kecerdasan Spiriuual)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2003.
- Watson, Gregory H. *Strategic Benchmarking (Mengukur Kinerja Persahaan Anda Dibandingkan Perusahaan-perusahaan Terbaik Dunia)*. Terj. Robert Haryono Imam dan Titis Eddy Arini. Jakarta: Gramedia Pustaka, 1996.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2011.