

## BAB V

### PEMBAHASAN

Pada bab pembahasan ini diuraikan secara berurutan mengenai: a) formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; b) implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; c) pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam, d) proposisi-proposisi yang diajukan.

#### **A. Formulasi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam**

Formulasi strategi merupakan penentuan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan.<sup>1</sup> Pemikiran strategis dalam ranah pendidikan harus mampu memadukan peluang-peluang yang ada guna membangun tujuan atau arah tindakan yang menghasilkan kesuksesan. Hal yang menjadi bahan pertimbangan dalam formulasi strategi adalah; 1) perumusan visi, misi, dan nilai; 2) analisis lingkungan internal; dan 3) analisis lingkungan eksternal.

---

<sup>1</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: Konsep dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 158.

Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan, dan impian-impian tentang masa depan. Sementara itu, misi merupakan program-program dan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan visi tersebut, dan lebih jauhnya adalah menyusun program aksi dalam sebuah rencana yang matang dan fleksibel untuk dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu secara bertahap.<sup>2</sup> Dengan kata lain, formulasi *benchmarking* merupakan suatu proses awal yang memiliki bias aksi, bukan hanya sekedar studi banding atas suatu proses pendidikan di lembaga lain yang lebih unggul, akan tetapi bagaimana agar hasil *benchmarking* tersebut dapat menjadi patokan untuk diimplementasikan di lembaga yang melakukan *benchmark*. Melalui formulasi *benchmarking* yang komprehensif, sebuah lembaga pendidikan akan mampu membuat sebuah patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas.<sup>3</sup>

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:

---

<sup>2</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 55.

<sup>3</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan...*, 177.

*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.<sup>4</sup>

*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.<sup>5</sup> 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

---

<sup>4</sup> Dokumentasi, RKM MTsN Aryojeding dan RKS SMP Islam Al-Azhaar.

<sup>5</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: ...*, 159.

tim tersebut akan memudahkan dalam proses penggalian 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).<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> Pembagian kerja merupakan upaya membagi pekerjaan menjadi pekerjaan yang kecil, sederhana, dalam kegiatan yang terpisah, di mana karyawan mengkhhususkan 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.<sup>8</sup> Jadi

---

<sup>6</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 55.

<sup>7</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 42.

<sup>8</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, 71.

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.<sup>9</sup> 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.<sup>10</sup> 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 sebaik-baiknya (komprehensif) agar pelaksanaan studi *benchmarking* dapat berjalan secara maksimal.

---

<sup>9</sup> Observasi, di MTsN Aryojeding dan SMP Islam Al-Azhaar Tulungagung.

<sup>10</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, 56.

Ada tiga fase perencanaan dalam model proses *benchmarking*, yaitu:<sup>11</sup>

- 1) Lembaga harus mengidentifikasi maksud strategisnya, kompetensi utamanya, peta kemampuannya, proses kunci operasionalnya, dan faktor penentu kesuksesan.
- 2) Proses tertentu yang diukur kinerjanya harus didokumentasikan dan dikarakterisasikan guna menentukan kemampuan inherennya.
- 3) Sejumlah persyaratan untuk memilih mitra-mitra *benchmarking* harus ditetapkan sesuai dengan sasaran *benchmarking* agar mitra yang dipilih benar-benar potensial.

Formulasi strategi *benchmarking* yang komprehensif memerlukan peran kepala sekolah 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 sekolah harus memiliki keteguhan suatu visi dengan menanamkan komitmen perubahan menuju lebih baik serta mengidentifikasi *job description* yang jelas bagi bawahan yang tergabung dalam tim *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 anggota tim *benchmarking*, sehingga dalam pelaksanaan ke lembaga tujuan sudah memiliki konsep studi yang matang.

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, 71.

Adapun proses strategi *benchmarking* menurut Yuniarsih dan Suwanto terangkum melalui 13 langkah yang disebut dengan “Proses Monash” sebagai berikut:

- 1) Menetapkan misi lembaga, rencana strategiknya, dan faktor-faktor kriticalnya.
- 2) Laksanakan pendidikan pada karyawan, upayakan agar terbentuk komitmen mereka terhadap perubahan dan terbentuknya tim *benchmarking*.
- 3) Pilih topik *benchmarking*, identifikasi proses-proses kunci yang berkaitan dengan topik, dan rancang/ukur kinerja prosesnya.
- 4) Identifikasi, laksanakan penelitian tentang organisasi dengan praktik terbaik (yang paling berhasil dalam bidang pelayanan publik), atau proses-proses tertentu dan bisa hubungan-hubungan.
- 5) Tetapkan dan laksanakan standarisasi pengumpulan data.
- 6) Laksanakan pertemuan-pertemuan dengan para partner, ukur dan gambarkan kinerja mereka.
- 7) Tentukan kesenjangan kinerja yang berlaku dan identifikasi peluang-peluang perbaikan.
- 8) Komunikasikan hasil-hasil penemuan *benchmarking* kepada para karyawan .
- 9) Tetapkan dan laksanakan persetujuan tentang rencana implementasi dan jadwal pelaksanaannya.
- 10) Upayakan untuk menetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- 11) Laksanakan monitoring dan membuat laporan serta mulailah kemajuan yang didasarkan atas target kinerja.

- 12) Laksanakan kalibrasi/pengukuran kembali tentang *benchmarking* dan laksanakan daur ulang *benchmark*.
- 13) Integrasikan hasil-hasil *benchmarking* ke dalam rencana strategik (renstra organisasi/lembaga).

Berdasarkan ke-13 langkah tersebut, dalam penelitian ini mengkategorikan point 1-5 sebagai formulasi strategi *benchmarking* yang komprehensif. Dengan demikian prasyarat sebelum pelaksanaan studi ke lembaga tujuan haruslah memenuhi ke-5 point awal tersebut, dengan tujuan agar hasil studi *benchmarking* dapat menghasilkan inovasi baru dalam proses pendidikan.

## **B. Implementasi *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Di lembaga Pendidikan Islam**

Tahap selanjutnya setelah tahap formulasi adalah tahap pelaksanaan *benchmarking* di lembaga tujuan. Pelaksanaan studi *benchmarking* di lembaga tujuan dapat menggunakan beberapa metode di antaranya: wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.<sup>12</sup> Sebagaimana beberapa dari metode tersebut juga digunakan oleh kedua lokasi penelitian 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 lembaga yang melakukan *benchmark*, dan pembahasan tentang isu-isu pendidikan. Observasi dilakukan melalui pengamatan dalam kegiatan pembelajaran, laboratorium, sarana prasarana, perpustakaan, dan lain sebagainya.

---

<sup>12</sup> *Ibid.*, 56.

Sedangkan dokumentasi meliputi: pengambilan foto, pemberian modul atau file, dan jurnal.

Data yang telah diperoleh tersebut selanjutnya dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu untuk diimplementasikan. Analisis data dilakukan melalui kegiatan sebagai berikut:<sup>13</sup>

- 1) Mengorganisasikan data guna mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan kinerja.
- 2) Membandingkan kinerja antara lembaga sendiri dengan lembaga tujuan tersebut.
- 3) Mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan kinerja dan menentukan sebab-sebab utamanya.
- 4) Memproyeksikan kinerja tiga sampai lima tahun mendatang (membahas isu pendidikan).
- 5) Mengevaluasi faktor-faktor penentu tersebut untuk diterapkan dengan menyesuaikan budaya lembaga sendiri.

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.<sup>14</sup> Komunikasi ini bertujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk mempengaruhi orang lain, membantu orang lain,

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, 578.

<sup>14</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 189.

menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif.<sup>15</sup> Komunikasi ini penting karena hasil *benchmarking* tidak sepenuhnya sesuai dengan kondisi di lembaganya sendiri, sehingga perlu adanya adaptasi dan seleksi.

Melalui komunikasi bersama dengan pemberian pendapat, masukan, saran ataupun kritik diharapkan hasil studi *benchmarking* dapat diimplementasikan secara maksimal dan mendapatkan dukungan dari semua pihak yang berada pada lembaga tersebut. Sehingga hasilnya bisa menjadi patokan dalam mencapai kemajuan lembaganya.

Istilah implementasi dalam kamus Webster yang dikutip Abdul Wahab dalam Masykuri Bakri dengan ringkas merumuskan: *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the mean for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu); *to give practical effect to* (menimbulkan dampak/akibat terhadap sesuatu).<sup>16</sup> Implementasi merupakan suatu proses mengubah suatu program menjadi tindakan dan bagaimana cara untuk menjalankan perubahan itu.<sup>17</sup>

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

---

<sup>15</sup> *Ibid.*, 189.

<sup>16</sup> Masykuri Bakri, *Formulasi dan Implementasi Kebijakan Pendidikan Islam: Analisis Kritis terhadap Proses Pembelajaran*, (Surabaya: Visipress Media, 2009), 22-23.

<sup>17</sup> *Ibid.*, 27.

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.<sup>18</sup>

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.<sup>19</sup> 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.

---

<sup>18</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi ...*, 123.

<sup>19</sup> *Ibid.*, 123.

Sebagaimana di kutip oleh Ulil Absor dalam Jamaludin dan Abdulloh Aly:

المُحَافَظَةُ عَلَى الْقَدِيمِ الصَّالِحِ وَالْأَخْذُ بِالْجَدِيدِ الْأَصْلَحِ

”Tetap memelihara hal-hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik”.<sup>20</sup>

Senada pula yang dikatakan Edwards Deming bahwa: “bagaimanapun *benchmarking* bukanlah sekedar metode menjiplak dari perusahaan lain.”<sup>21</sup> 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*.<sup>22</sup>

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

---

<sup>20</sup> Moh. Ulil Absor, *Metode Pembelajaran Sorogan dalam Peningkatan Pemahaman Kitab Kuning Santri di Pondok Pesantren Ma’hadut Tholabah Kandangan Kediri*, (Skripsi: Stit-Uw Jombang, tidak diterbitkan).

<sup>21</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, 2.

<sup>22</sup> Tjutju Yuniarsih dan Suwanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung.: Alfabeta, 2011), 48.

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 cuma-cuma. 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 disiapkan, 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.<sup>23</sup>

Kontribusi terbesar yang dapat diambil dari studi *benchmarking* pada kedua lembaga tersebut adalah tentang kinerja.<sup>24</sup> 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

---

<sup>23</sup> Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*, (Jakarta: Grasindo, 2001), 5-6.

<sup>24</sup> Wawancara dengan Bapak Muhammad Dopir Selaku Kepala Sekolah MTsN Aryojeding, 19 Mei 2015, pukul 10.08 wib.

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.”<sup>25</sup>

Menurut Finn Frandsen secara umum manfaat yang diperoleh dari patok duga/*benchmarking* dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar, yaitu:<sup>26</sup>

a) Perubahan budaya

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan untuk menetapkan target kinerja baru yang realistis. Proses ini berperan besar dalam meyakinkan setiap orang dalam organisasi akan kredibilitas target yang ingin dicapai tersebut.<sup>27</sup> Namun, perubahan budaya ini harus tetap diantisipasi oleh lembaga pendidikan agar mengarah pada perubahan budaya yang lebih baik, karena belum tentu di suatu lembaga proses yang diterapkan sukses, akan sukses pula bila diterapkan di lembaga lain. Dengan demikian perlu adanya sikap selektif

---

<sup>25</sup> Michael Paulus dan Devie, *Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, tahun 2013.

<sup>26</sup> Finn Frandsen, *et all, Public Relations and Communication Management: The State of the Profession*, (Slovenia: Bledcom Academic, 2012), 237.

<sup>27</sup> *Ibid.*,

dalam mengambil pelajaran dari studi *benchmarking* agar jati diri lembaga dapat dipertahankan.

b) Perbaikan kinerja

Patok duga memungkinkan lembaga pendidikan 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 harapan-harapan pelanggan.

c) Peningkatan kemampuan sumber daya manusia

Melalui patok duga para karyawan/sumber daya manusia dalam sebuah lembaga pendidikan akan menyadari kekurangan-kekurangannya bila dibandingkan dengan lembaga yang terbaik tersebut, sehingga timbul sebuah keinginan untuk melakukan peningkatan kemampuan dan keterampilan.

Selanjutnya, Rusyan sebagaimana dinyatakan oleh John L. Hradesky dalam Soetisna menuliskan kriteria individu-individu yang berorientasi pada kinerja adalah sebagai berikut:<sup>28</sup>

a. Kemampuan Intelektual

Kapasitas untuk berpikir logis, praktis, dan analitis, serta sesuai dengan konsep, begitu juga halnya kemampuan dalam mengungkapkan dirinya dengan jelas.

---

<sup>28</sup> Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi ...*, 39.

b. Ketegasan

Menganalisis kemungkinan secara logis, praktis, dan dapat menentukan pilihan yang pasti secara cepat atau singkat, cepat tanggap, memiliki perencanaan karir yang pasti.

c. Semangat/antusiasme

Kapasitas untuk bekerja secara aktif tanpa mengenal lelah. Hal ini merupakan kecenderungan untuk mengungkapkan perilaku emosi dan semangat secara positif.

d. Berorientasi pada hasil

Keinginan intrinsik dan memiliki komitmen untuk mencapai suatu hasil dan menyelesaikan apa yang telah dimulai olehnya.

e. Kedewasaan

Sikap dan perilaku yang pantas. Suatu kemampuan dalam melatih control emosi dan disiplin diri.

f. Asertif

Suatu kemampuan untuk mengambil alih tanggung jawab.

g. Keterampilan Interpersonal

Bersahabat, cepat tanggap, dan menekankan setiap orang untuk memberi tanggapan. Suatu kecenderungan untuk memperhatikan dan menunjukkan perhatian, pemahaman, dan mempedulikan perasaan orang lain.

h. Keterbukaan

Kemampuan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaan secara jujur, apa adanya, dan bersikap langsung.

i. Keinginan

Suatu kemampuan untuk melakukan usaha-usaha yang rumit secara objektif dan singkat. Menilai suatu peristiwa atau seseorang secara kritis.

j. Proaktif

Kemampuan untuk melakukan inisiatif sendiri, mengantisipasi permasalahan, dan menerima tanggung jawab dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

k. Pemberdayaan Kemampuan

Kemampuan untuk mempercayai dan memberikan harapan, petunjuk-petunjuk, dan kewenangan kepada yang lainnya untuk melaksanakan tanggung jawab masing-masing.

l. Teknis pengetahuan, keterampilan, keputusan, perilaku, dan tanggung jawab.

Dengan demikian, prinsip yang tepat dalam mengimplementasikan hasil *benchmarking* adalah prinsip adaptif selektif yaitu dengan “*Tetap memelihara hal-hal yang lama yang baik dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik*”. Karena tanpa tindak lanjut yang adaptif selektif ini rencana sebaik apapun akan hanya tinggal rencana semata.

### C. Pengendalian *Benchmarking* dalam Meningkatkan Kinerja Di lembaga Pendidikan Islam

Pengendalian adalah suatu kegiatan untuk mendapatkan kepastian tentang pelaksanaan program atau pekerjaan/kegiatan yang sedang atau telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.<sup>29</sup> Kegiatan pengendalian/pengawasan pada dasarnya digunakan untuk membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Kegiatan pengendalian dalam konteks manajemen stratejik dilakukan oleh manajer dengan tujuan untuk mengawasi perumusan (formulasi), penerapan (implementasi) yang telah diformat sebelumnya.

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*).<sup>30</sup> Dengan demikian,

---

<sup>29</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: .....*, 367.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 358

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.

Menurut Didin dan Machali tujuan pengendalian strategi adalah sebagai berikut:<sup>31</sup>

- 1) Mencegah terulangnya kembali kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.
- 2) Menghentikan atau meniadakan kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, pemborosan, hambatan, dan ketidakadilan.
- 3) Mendapatkan cara-cara yang lebih baik atau membina yang telah baik.
- 4) Menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan akuntabilitas organisasi.
- 5) Meningkatkan kelancaran operasi organisasi.

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, 367-368.

- 6) Meningkatkan kinerja organisasi.
- 7) Memberikan opini atas kinerja organisasi.
- 8) Mengarahkan manajemen untuk melakukan koreksi atas masalah-masalah pencapaian kinerja yang ada.
- 9) Menciptakan terwujudnya organisasi yang bersih.

Untuk mengetahui atau melihat sejauh mana efektivitas dari implementasi strategi, dilakukan tahapan berikutnya, yaitu evaluasi strategi yang menyangkut aktivitas-aktivitas berikut: 1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar dari strategi yang telah ada, 2) menilai kinerja strategi, 3) melakukan langkah koreksi, dan 4) pelaporan dan pertanggungjawaban.<sup>32</sup>

Salah satu faktor yang sangat penting untuk menentukan *assessment* dan evaluasi adalah adanya kejelasan terhadap konsep yang mau dilihat. Kejelasan konsep akan sangat membantu dalam menerapkan ukuran terhadap konsep yang diukur. Tujuan suatu program adalah mencapai efisiensi dan efektifitas, inilah yang menjadi alat ukur konsep di atas. Efisiensi dan efektifitas dapat dibedakan secara faktual sebagai berikut:

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, 158-159.

### Program Efektif dan Efisien<sup>33</sup>

PROGRAM YANG EFEKTIF	PROGRAM YANG EFISIEN
1) Sesuai dengan tujuan dan kebutuhan 2) Berorientasi pada mutu dan relevansi yang tinggi 3) Mengoptimalkan sumber daya lembaga 4) Meningkatkan keunggulan lembaga	1) Dilakukan dengan benar 2) Menyelesaikan permasalahan 3) Menggunakan sumber-sumber daya secara optimal 4) Meningkatkan nilai tambah

Bentuk-bentuk pengawasan atau evaluasi dibagi menjadi 2 macam, yakni:<sup>34</sup>

#### 1) Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat pengendalian yang terus-menerus, dilakukan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif agar pelaksanaan tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kegiatan. Pelaku pengawasan adalah atasan/pimpinan yang dianggap memiliki kekuasaan (power) dan dapat bertindak bebas dari konflik kepentingan.

#### 2) Pengawasan Fungsional

Pengawasan fungsional adalah setiap usaha pengawasan yang dilakukan untuk melaksanakan audit dan pemantauan secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Pengawasan fungsional mempunyai peran penting untuk membantu manajemen puncak melakukan pengendalian organisasi dalam mencapai tujuannya.

---

<sup>33</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 102.

<sup>34</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan: ...*, 368-369.

#### D. Proposisi-proposisi yang Diajukan

Paparan tersebut di atas membahas tentang empat hal yaitu: 1) formulasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; 2) implementasi *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam; 3) pengendalian *benchmarking* dalam meningkatkan kinerja di lembaga pendidikan Islam.

Keempat fenomena tersebut menjadi basis penyusunan proposisi penelitian ini yaitu: 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 praktik-praktik standar, mengidentifikasi tujuan-tujuan keunggulan, serta

sebagai media untuk melakukan perbaikan dan terobosan-terobosan baru.<sup>35</sup>

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.<sup>36</sup> Hasil *benchmarking* diharapkan dapat menjadi inspirasi dalam mengembangkan Rencana Kerja Madrasah (RKM).

Formulasi strategi *benchmarking* yang komprehensif memerlukan peran kepala sekolah 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 sekolah harus memiliki keteguhan

---

<sup>35</sup> Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu (Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan)*, terj. Yosai Irintara, (Yogyakarta: Pustaka elajar, 2006), 206.

<sup>36</sup> Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), 55.

suatu visi dengan menanamkan komitmen perubahan menuju lebih baik serta mengidentifikasi *job description* yang jelas bagi bawahan yang tergabung dalam tim *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 anggota tim *benchmarking*, sehingga dalam pelaksanaan ke lembaga tujuan sudah memiliki konsep studi yang matang.

Sebagaimana yang terjadi pada kedua lembaga ini kepala sekolah menjadi tonggak utama dalam mengonsept kegiatan *benchmarking* mulai dari pencetus ide sekolah mana yang menjadi tujuan, topic apa yang dibahas, hingga pada delegasi yang dianggap mumpuni dalam melaksanakan studi *benchmarking* ini.

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.<sup>37</sup> 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.

Senada dengan pendapat Steers bahwa adaptabilitas merupakan kriteria keefektifan organisasi dan sangat berhubungan dengan konsep fleksibilitas dan inovasi.<sup>38</sup> Di sekolah adaptabilitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan pendidik profesional untuk melakukan perubahan dan untuk memunculkan kebijakan dan praktik baru untuk memenuhi tuntutan.<sup>39</sup> Selanjutnya, pendapat dari Crown tentang hal-hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi strategi, antara lain: 1) menetapkan tujuan tahunan, 2) menetapkan tujuan, 3) memotivasi karyawan, 4) mengembangkan budaya yang mendukung, 5) menetapkan struktur

---

<sup>37</sup> Watson, *Strategic Benchmarking...*, 28.

<sup>38</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Pratik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 86.

<sup>39</sup> *Ibid.*, 87.

yang efektif, 6) menyiapkan *budget*, 7) mendayagunakan sistem, 8) menghubungkan kompensasi karyawan dengan *performance*/kinerja organisasi.<sup>40</sup>

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

---

<sup>40</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategis: Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Bandung: Binarupa Aksara, 1996), 17.

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.<sup>41</sup>

### **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:<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Tabrani Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru*, (Jakarta: Intimedia Cipta Nusantara, 2008), 39-40.

<sup>42</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Pratik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), 199-200.

(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.<sup>43</sup> 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.<sup>44</sup>

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:

---

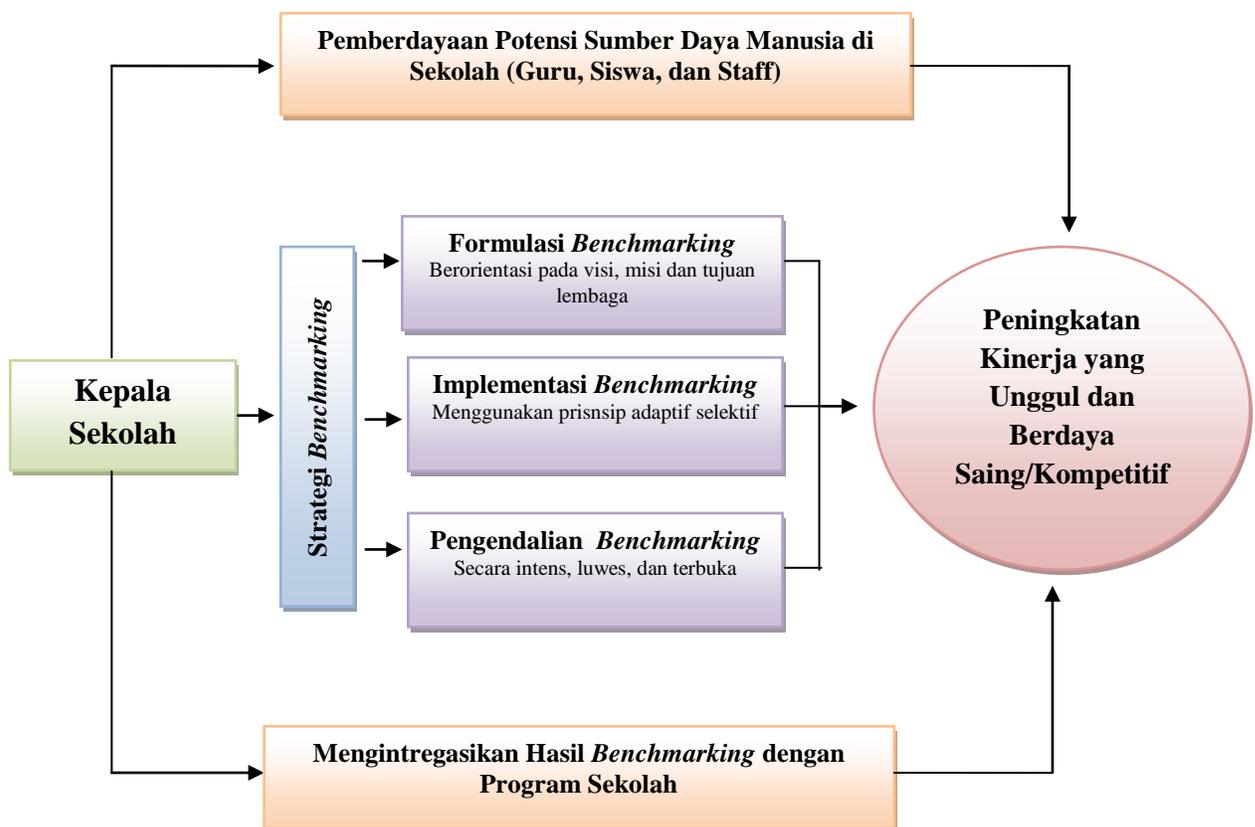
<sup>43</sup> Tabrani Rusyan dan Sutisna, *Kesejahteraan dan Motivasi...*, 40.

<sup>44</sup> *Ibid.*, 40.

### 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